

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA EKONOMICKÉ ŽURNALISTIKY

Hospodářský vývoj Švédska a některých švédských firem

od počátku 20. století do současnosti

The economic development of Sweden and swedish companies from the early 20th century to
the present

Student: Marta Slepánková

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Geršlová Jana, CSc.

Ostrava 2012

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně a uvedla veškerou použitou literaturu a další prameny.

V Ostravě dne 13. 4. 2012

.....

Bc. Marta Slepánková

Zadání diplomové práce

Student:	Marta Slepánková
Studijní program:	N6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor:	6202T095 Ekonomika a právo v žurnalistice
Téma:	Hospodářský vývoj Švédska a některých švédských firem od počátku 20. století do současnosti The economic development of Sweden and swedish companies from the early 20th century to the present

1. Úvod

2. Vývoj švédského hospodářství

3. IKEA a Ericsson

4. Budoucnost švédských firem

5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

LEWIS, Elen. *Great Ikea!*. Cornwall : Cyan Communications Limited, 2005. 192 s. ISBN 1-904879-12-8.

HOLMLUND, Mats. *Sverige Superbrands*. Kristianstads : Superbrands Ltd, 2004. 145 s. ISBN 87-990194-1-8.

SÖDERSTEN, Bo. *Svensk ekonomi*. Boras : Rabén Sjögren, 1982. 342 s. ISBN 91-29-54718-0

Obsah

1. Úvod	- 5 -
2. Vývoj švédského hospodářství	- 6 -
2.1 Charakteristika Švédska	- 6 -
2.2 Vývoj hospodářství do 2. světové války	- 7 -
2.2.1 Období 1. světové války	- 13 -
2.2.2 Meziválečné období a racionalizace	- 16 -
2.2.3 Vývoj hospodářství před 2. světovou válkou	- 18 -
2.3 Období po 2. světové válce až po vstup do EU	- 20 -
2.3.1 Situace po 2. světové válce	- 20 -
2.3.2 Konec 20. století	- 26 -
2.3.3 Vstup do EU	- 27 -
3. IKEA a Ericsson	- 30 -
3.1 IKEA	- 30 -
3.1.2 Zakladatel společnosti	- 30 -
3.1.3 Vznik společnosti	- 32 -
3.1.4 Expanze	- 34 -
3.1.5 Současnost	- 37 -
3.1.6 Orientace na zákazníka	- 38 -
3.1.7 Orientace na zaměstnance	- 38 -
3.2 Ericsson	- 39 -

3.2.1 Zakladatel společnosti.....	- 39 -
3.2.3 Vznik společnosti.....	- 40 -
3.2.3 Expanze	- 43 -
3.2.4 Současnost	- 43 -
3.3 Ostatní příklady společností	- 44 -
3.3.1 Husqvarna.....	- 44 -
3.3.2 Volvo	- 45 -
3.3.3 Hennes & Mauritz (H&M)	- 47 -
4. Budoucnost švédských firem	- 49 -
4.1 Soudobá ekonomická situace	- 49 -
4.2 Nejdůležitější odvětví švédské ekonomiky	- 52 -
4.3 Import.....	- 53 -
4.4 Export.....	- 53 -
4.5 Švédská firemní kultura	- 55 -
Rozhovor.....	- 56 -
Závěr	- 60 -
Použité zdroje	- 62 -
Seznam zkratk a symbolů.....	- 66 -

1. Úvod

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala téma, které jsem nazvala Hospodářský vývoj Švédska a některých švédských firem od počátku 20. století do současnosti. Toto téma jsem si zvolila, protože se jedná o oblast, která mne zajímá a protože v současné době pracuji ve Švédsku.

Švédské království je pověstné rozvinutou úrovní průmyslu a vysokou životní úrovní obyvatel. Švédská ekonomika je silně závislá na exportu a vysokém daňovém zatížení obyvatel. Mnoho mezinárodně uznávaných společností, které se zrodily právě v této skandinávské zemi, změnilo za období svého vývoje vlastnickou strukturu a přesídlilo hlavní centrály daleko za hranice Švédska. I přesto se v podvědomí evropských obyvatel stále tyto firmy spojují s původní zemí založení. Především švédské obyvatelstvo je na švédské společnosti hrdé a pohlíží na ně jako na národní průmyslové „bohatství“.

Prekvapil mne velký nedostatek materiálů vztahujících se k tomuto tématu v českém jazyce. Přičemž obě zmíněné společnosti figurují v České republice již řadu let. Z tohoto důvodu, jsem většinu informací čerpala převážně ze švédských a anglicky psaných publikací.

Diplomová práce je rozdělena na čtyři části. První část je věnována vývoji švédského hospodářství od konce 19. století do vstupu země do Evropské unie. V tomto oddíle jsou zachyceny všechny důležité periody švédské ekonomiky s jejich stručným popisem. Druhá část se věnuje společnostem IKEA a Ericsson. Zaměřena je zejména na historii těchto švédských společností, jejich zakladatele, prodej v zahraničí a soudobou situaci. Třetí část se věnuje budoucnosti švédských firem. Tato část přibližuje stručnou historii exportu, nejdůležitějších odvětví a současnou ekonomickou situaci království.

Cílem mé práce je ukázat na pozadí vývoje švédských firem, jejich přínos pro dnešní trh a vnímání vůdčí role ve společnosti pro zaměstnance a zákazníky. K pochopení švédské podnikové kultury a širšího zázemí jsem přiblížila Švédské království, jeho hospodářskou historii a vztahy s ostatními zeměmi a firemní kulturu a její vliv na společnost.

2. Vývoj švédského hospodářství

Ekonomika švédského království je tvořena tržním hospodářstvím s širokou vládní redistribucí. Vyznačuje se orientací na moderní technologie, vyspělým průmyslovým sektorem, kvalifikovanou pracovní silou a rozvinutou oblastí služeb. Rozsáhlé sociální výdaje spolu s výší HDP 37 526 USD na obyvatele, přispívají k vysoké životní úrovni.¹ I přes různé výkyvy se dá říci, že švédská ekonomika vykazuje z dlouhodobého hlediska relativně stabilní vývoj.

2.1 Charakteristika Švédska

Rozloha Švédska se pohybuje kolem 450 000 km², což jej činí po Rusku, Francii a Španělsku čtvrtou největší zemí Evropy. Švédské království zabírá podstatnou část Skandinávského poloostrova, o který se dělí suchozemskou hranicí s Norskem a Finskem. Hranice s Norskem je dlouhá 1700 km a je třikrát delší než hranice s Finskem. S blízkým Dánskem jej na jihozápadě země pojí Öresundský most a podvodní tunel. Hlavním městem království je od roku 1436 město Stockholm na východě země.² Švédské území je na severu s územím Norska hornaté, centrální oblast je charakteristická nížinami a jižní pobřeží bývají skalnatá. V současnosti žije ve Švédsku okolo 9 428 054 obyvatel, přičemž hustota dosahuje přibližně 19 osob na 1 km². Nejvyšší zalidnění se soustřeďuje na jihu země, kde žije 85 % obyvatel.³ Růst počtu obyvatel je přisuzován spíše přistěhovalectví než zvýšené porodnosti, protože ve Švédsku žije nejvíce cizinců ze všech zemí Evropy. V zemi žije kromě cizinců i početná dánská a finská komunita. Nejvíce obyvatel se hlásí k luteránské církvi, ovšem vlna přistěhovalectví v posledních letech způsobila, že druhé nejpočetnější náboženské vyznání ve Švédsku je islám.⁴

Kapitola byla koncipována na základě knih:

¹ Informace koncipována na základě: IMF. *Report for Selected Countries and Subjects* [online]. IMF [20. 6. 2011]. Dostupný z:

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2008/02/weodata/weorept.aspx?sy=2004&ey=2008&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=144&s=NGDPD,NGDPDPC,PPPGDP,PPPPC,LP&grp=0&a=&pr.x=33&pr.y=11/>

² LEMMER, Gerhard. *Švédsko*. Mnichov: Günter Nelles, 2003. s. 27.

³ V severních provinciích Norrbotten nebo Lapland je hustota zalidnění pouze 3 obyvatelé na 1 kilometr, Tamtéž, s. 27.

⁴ Členem luteránské církve se stává každé narozené dítě ve Švédsku automaticky, pokud není, stanoveno jinak, Tamtéž, s. 28.

Švédské království je konstituční monarchie s parlamentní demokracií. Králem je od roku 1973 Carl XVI. Gustaf, budoucí následnicí je korunní princezna Victoria.

2.2 Vývoj hospodářství do 2. světové války

Jako průmyslový průlom ve švédské historii můžeme označit období od poloviny 80. let 19. století až do období začátku 2. světové války. Tato perioda je charakteristická z hlediska zvýšení průměrné míry růstu ekonomiky, nárůstu průmyslového sektoru v ekonomice, ale také významnými organizačními změnami v rámci průmyslového sektoru výroby, financí a distribuce. V polovině 19. století zavládl ve Švédsku velký přírůstek obyvatel, přičemž stát začal investovat značné částky do infrastruktury. Nárůst počtu obyvatel vedl k silnému rozkvětu zemědělské výroby a zvýšení produktivity zemědělství, což následně v dlouhodobém horizontu vedlo k zvýšení životní úrovně obyvatel.⁵

Švédsko poloviny 19. století bylo chudou agrární zemí na ekonomické „periferii“ Evropy a oproti ostatním evropským státům výrazně zaostávalo. V každém průmyslovém odvětví se začal postupně zvyšovat stupeň mechanizace a automatizace, což vyžadovalo značné kapitálové investice. Koncem 19. století byl švédský průmysl charakterizován hornictvím. Těžba železné rudy a výroba surového železa se zdvojnásobila mezi léty 1830 až 1860 a technické vynálezy – jako párou poháněná pila – dopomohly ke zvýšení exportu dřeva do Anglie.⁶ Jádrem transformace se stal nový pohled na řízení průmyslu. Byly založeny nové podniky v oblasti strojírenství, obuvnictví, energie a dřevozpracujícího průmyslu. Nové společnosti se objevily často v souvislosti s novými vynálezy nebo v rámci hlubšího rozvoje nových mechanických a motorových přístrojů ve strojírenském průmyslu. Mnoho společností jako AGA, LM Ericsson nebo Separator se dostaly do popředí na trhu díky inovátorům a vynálezům jako byli Dalén, Ericsson a de Laval.⁷ Poprvé v historii bylo také použito ve Švédsku tzv. „bílé uhlí“ a to hlavně v těžkém průmyslu, které pro svou energetickou náročnost využilo této nové technologie jako první.

⁵ SCOTT, F. D. *Sweden's Constructive Opposition to Emigration*. Chicago: The University of Chicago Press, 1965. s. 312.

⁶ JÖRBERG, Lennart. *Konjunktur, struktur och internationellt beroende : industriella kriser i svensk ekonomi*. Lund: Lunds universitet, 1982. s. 18.

⁷ Gustav de Laval významným způsobem přispěl k designu parních turbín, a co je důležitější, mlékárenských strojů. Dalén získal Nobelovu cenu za fyziku pro jeho vynález automatických regulátorů pro použití ve spojení s plynovými akumulátory pro osvětlení majáků a bójí, MAGNUSSON, Lars. *An economic history of Sweden*. London: Routledge, 2000. s. 159.

Díky tomu se mohly papírenské produkty a produkty železářského a strojírenského sektoru produkovat masově.

Obecně můžeme říci, že od roku 1890 do přelomu století zažilo Švédsko „boom“ v inovátorství, což ale vedlo ke vzniku oligopolů až monopolů, jelikož firmy využívající nové technologie se staly rázem vedoucími lidry na trhu. Pro švédský trh začala být charakteristická koncentrace malého množství dominantních společností v různých sektorech průmyslu. Nejznámějším příkladem monopolistické společnosti na začátku 20. století byl tzv. cukrový kartel, když v roce 1907 vznikl Svenska Sockerfabrik Saktiebolaget spojením třech nezávislých společností na zpracování cukrové řepy. Dalším příkladem byl máselný průmysl a průmysl s cementem, ve kterém figurovaly do 1. světové války v celém Švédsku pouze tři společnosti.⁸

Finance hrály hlavní roli ve světě industriální obnovy. Roky před přelomem století byly charakteristické bouřlivým a stresovým klimatem mladého industriálního kapitalismu. Byly založeny banky a obchod s cennými papíry a peníze potřebné pro modernizaci země byly vypůjčeny ze zahraničí, kam poté putovala většina vyrobených produktů. Nejvíce kapitálu ve formě půjček pocházelo z Francie, Německa a Anglie a finance byly použity zejména na rozšíření komunikační sítě v zemi. Národní úvěrová kancelář (Riksgäldskontoret) půjčila peníze v zahraničí primárně na financování železnice, poté jej ale nabídla švédským společnostem a jednotlivcům za mírný úrok.⁹ Ručitelé využili úvěry převážně na zvýšení objemu zemědělských farem, výstavbu soukromých železnic a loděnic. Půjčky měly být navraceny podle zadaného plánu, aby mohly být dostupné pro reinvestice. V roce 1910 šlo 78,7 milionů (SEK) na podporu švédských železnic a 69,4 milionů (SEK) do veřejného sektoru. Během let 1905 až 1913 bylo stejnou cestou investováno téměř 50 milionů (SEK) do vodní energie a 31 milionů (SEK) do telegrafu a telefonních služeb. Import zahraničního kapitálu byl nedílnou součástí švédského rozvoje od roku 1910, jenž ještě zrychlil a zesílil během I. světové války.¹⁰

Banky hrály stále více a více důležitější roli v industriálním vývoji, protože zajišťovaly poskytování úvěrů a zprostředkovávaly nákup akcií. Stávaly se také akcionáři – občas neochotně v případě nadměrného rizika při půjčkách. Nové akcionářské instituce také umožnily švédským bankám držet a dohlížet na velké skupiny společností pohromadě. Tato

⁸ MAGNUSSON, Lars. *An economic history of Sweden*. London: Routledge, 2000. s. 159.

⁹ ANDERSSON, Petr. *Svensk Samhälls Ekonomi*. Stockholm: SNS Förlag, 1997. s. 93 – 96.

¹⁰ JUCKER, E. *Sweden's capital imports and exports*. Manchester: Ayer Publishing, 1947. s. 50.

skutečnost přispěla k posílení expanze rozvoje, jelikož bankovní kontrola byla využita ke snížení hospodářské soutěže na trhu. Dalším urychlením expanze byla celní ochrana (celní tarify), kterou Švédsko zavedlo v souladu s trendem v ostatních průmyslově vyspělých zemích. Tarify připravily cestu od společností ke kartelům, fondům a dalším sdružením regulujícím ceny ustanovením produkčních kvót v rámci chráněného trhu.¹¹

V druhé polovině 19. století se švédská ekonomika stala jednou z nejrychleji rostoucích ekonomik ve světě a Švédsko se záhy na to stalo třetí nejbohatší evropskou zemí. Stát začal podporovat volné podnikání, především po zavedení nové formy podnikání – společnost s ručením omezeným. Švédské hospodářství bylo založeno hlavně na zemědělském sektoru, který zaměstnával 75 – 80 % obyvatel. Hlavní zemědělskou komoditou 19. století se ve Švédsku staly brambory. Přestože se na venkově poprvé objevily sekačky, hnojiva a změnila se skladba plodin, lidé stále více migrovali za prací do měst a opouštěli zemědělskou výrobu. Růst mezd umožnil nové dělnické třídě silnější sociální postavení. Na druhou stranu farmáři byli v této změně zasaženi nejvíce, s ohledem na jejich příjem a sociální postavení ve společnosti, které bylo odrazem relativně nižší hodnoty půdy. Farmářství již nebylo více hnací silou ekonomického rozvoje. Hrubý domácí produkt na obyvatele vzrostl mezi léty 1890 až 1930 o 2,5 % za rok a produkce na obyvatele se také zdvojnásobila. Tato situace vedla k velké sociální transformaci a zlepšení životních podmínek v průběhu jedné generace.¹² Díky racionalizaci švédského zemědělství začali lidé stále více migrovat z venkova do městských oblastí. Růst měst byl hmatatelným projevem rozkvětu industriální společnosti. Expanze měst se tak stala jedním z dalších charakteristik švédského industrialismu. Mezi léty 1880 – 1990 se zdvojnásobil počet obyvatel ve všech větších městech Švédska – nejvíce pak v hlavním městě Stockholmu, Göteborgu, Halmstadu a Västerås.¹³

Termín „průlom průmyslové společnosti“ nepopisuje trendy v zaměstnanosti v dekadách po roce 1880, tak jak tak činí v případě výstupu či ekonomického růstu. Do roku 1930 převyšovala zaměstnanost v zemědělství zaměstnanost v průmyslu, přičemž roku 1900 se vyšplhala zaměstnanost v zemědělství na rekordních 55 %, přičemž v průmyslu pracovalo pouhých 20 %. Můžeme říci, že Švédské království bylo do roku 1930 vnímáno jako agrární země, i když výstup průmyslu koncem tohoto období značně převyšoval výstup zemědělství.

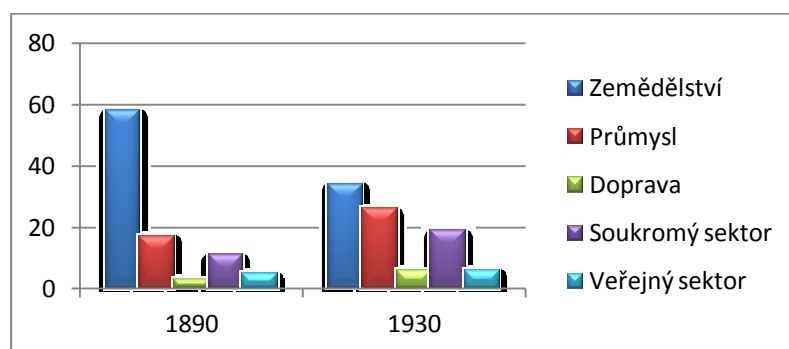
¹¹ SCHÖN, Lennart. *Sweden's Road to Modernity: An Economic History*. Stockholm: SNS Förlag, 2010. s. 180.

¹² Tamtéž, s. 192.

¹³ Po roce 1900 také v městech Malmö a Eskilstuna, Tamtéž, s. 193.

Velkým problémem pro zemědělství bylo vylidňování tohoto hospodářského sektoru. Zaměstnanost se snížila o téměř 200 000 zaměstnanců během pouhých 4 dekád (viz. Graf 2.2). Především mladé ženy odešly z venkovských oblastí do rozvíjejících se měst. Mezitím se zaměstnanost ve výrobě a stavebnictví zvýšila o 500 000 zaměstnanců, přičemž sektor služeb rostl téměř stejně rychle (s výjimkou neplacené práce v domácnosti). Tedy, zaměstnanecký trend průmyslového sektoru a sektoru služeb byl podobný. Na začátku 20. století pracoval stejný poměr pracujících ve všech třech hlavních sektorech – zemědělství, průmyslu a ve službách. Tato transformace měla další rys, od roku 1915 se stala neplacená práce v domácnosti největší součástí zaměstnanosti. Téměř jedna třetina všech zaměstnaných tvořily ženy, které především pracovaly v domácnostech. Růst počtu takto pracujících byl částečně důsledkem poklesu nabídky práce v zemědělství. Během agrární éry bylo farmaření a práce v domácnosti značně sjednocené a ženy pracovaly v obou sektorech zároveň. Manželky a dospívající dcery farmářů věnovaly práci na polích odhadem jednu třetinu svého času, zbytek doby pak práci v domácnosti (úklid, starost o děti a vaření).¹⁴

Graf 2.2: Procentuální podíl pracujících v jednotlivých sektorech v letech 1890 a 1930



SCHÖN, L. *Sweden's Road to Modernity: An Economic History*. Stockholm: SNS Förlag, 2010. s. 197.

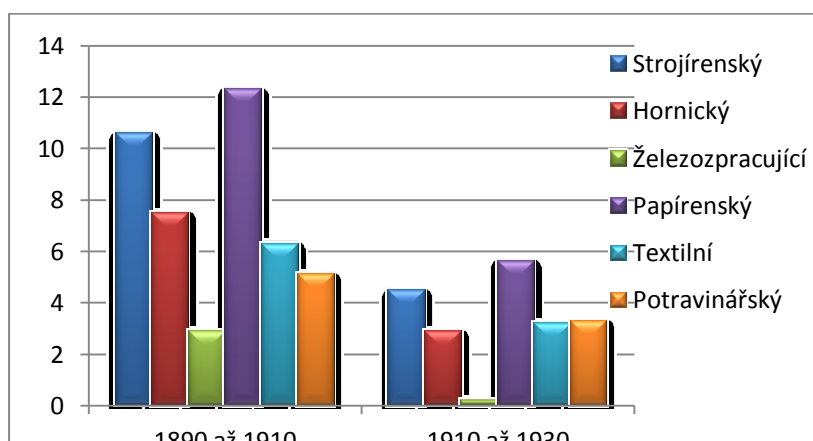
Velký nárůst obyvatel ve městech také přiměl ke vzniku nového spotřebního zboží, převážně jízdních kol. Prodej bezpečnostního kola vybaveného nožní brzdou a gumovými pneumatikami dosáhl na přelomu století prodejnosti okolo 100 000 kusů za rok. Mezi průkopníky na trhu s jízdními koly a jejich příslušenstvím patřili bratři Nymanové s továrnou Nymanbolagen AB ve švédské Uppsale. Mezi další výrobce kol patřila společnost Husquarna armádní továrna a o pár let později v roce 1908 společnost Monark ve Varbergu. Bicykly se staly symbolem společenského postavení a umožnily lidem možnost mobility na trhu práce. Netřeba zmiňovat jejich vliv na veřejný život, který se pro mnoho lidí rozrostl, pokud se

¹⁴ Tamtéž, s. 198 – 201.

jednalo o sport či zábavu. Střední třída se stala silnější a homogennější silou opozice v industriálním kapitalismu. Před přelomem století se zorganizovaly sociální síly v národním měřítku vznikem Konfederace odborových svazů a Konfederace zaměstnavatelů a zaměstnanců.¹⁵

Hlavní příčina exponenciálního rozkvětu švédské ekonomiky byla díky úspěšné transformaci průmyslu, která započala roku 1890, přesunem pozornosti z předchozích rozvíjejících se sektorů jako byl železářský a papírenský průmysl na nové segmenty, jako strojírenství a spotřební zboží (viz. Graf 2.2.1). V úspěšné transformaci hrála ústřední roli elektrotechnika a elektřina, která se stala pro Švédsko velmi výhodným zdrojem energie. Dalšími faktory úspěšné transformace byly švédské instituce, které položily základní kameny pro spolupráci mezi podniky, bankami, státem a obcemi v novém rozvíjejícím se bloku.¹⁶

Graf 2.2.1 Roční přírůstek industriálního sektoru v letech 1890 – 1930



Zdroj: SCHÖN, L. *Sweden's Road to Modernity: An Economic History*. Stockholm: SNS Förlag, 2010. s. 199.

Koncem 19. století se Švédsko přiklonilo k liberalizaci volného obchodu. Cla na dovoz potravin se snížily a veškeré dovozní a vývozní zákazy byly zrušeny. Zvýšení mezd a životní úrovně v rozmezí let 1850 až 1900 vyústilo v nutné státní reformy. Stát začal přijímat více zodpovědnosti a pomocí právních předpisů následně zamezil dětské práci a také ustanovil zásady bezpečnosti práce. Postupně vznikly v zemi odbory, sdružení zaměstnavatelů nebo finanční přídatky v nemoci.¹⁷ Důraz se také začal klást na vzdělání, především technického zaměření. Hlavní ekonomické změny vedly k novému institucionálnímu uspořádání, když nárůst průmyslové práce dal podnět ke vzniku odborů, zdravotního pojištění a

¹⁵ Tamtéž, s. 189 – 190.

¹⁶ Tamtéž, s. 191.

¹⁷ JOHANSSON, Mats. *Svensk industri 1930-1950*. Michigen : Ekonomisk-historiska föreningen, 1985. s. 185.

zaměstnavatelských svazů a stát začal představovat důležitou roli v industriální struktuře. Organizovaný kapitalismus na rozdíl od kapitalismu volného obchodu v rámci liberalismu, měl za úkol ovládat celou společnost, a stát zastával kontrolní a dohlížetelskou funkci. Vznikla tak společná sféra zájmu mezi vládou a průmyslem.

Zvýšení exportu vedlo k novým formám poptávky, které podpořily trend průmyslové, centralizované a mechanizované produkce obecně. Rostoucí nabídka kapitálu pocházejícího ze zdrojů obchodních domů, obchodů, bank, státních institucí a soukromých investorů dala základ pro průmyslovou transformaci. Železářský průmysl vzkvétal, díky zvyšující se poptávce po švédské železné rudě. Ve středním Švédsku „vévodily“ trhu železářské společnosti jako byly Sandviken, Uddeholm, Domnarveta Fagersta na výrobu železa a oceli. Železo a dřevo byly dva faktory, které nejvíce přispěly k hospodářské konjunktuře během tohoto období. Zpracovatelský průmysl také vzrostl a země měla několik předních společností v odvětví, které vyráběly výhradně jeden nebo několik produktů s vysokou technickou kvalitou (LM Ericsson, ASEA, Aga, Electrolux, Saab a Volvo).

Švédské království bylo ve střední pozici mezi „Starým kontinentem“ a „Novým světem“. Ve vztahu se Severní Amerikou bylo Švédsko vnímáno jako evropská země s jeho hojností nabídky pracovních sil, ale nedostatkem ostatních zdrojů. Toto vedlo k nízkým mzdám, což přispělo k velké emigraci do USA. Také výrazné zvýšení populace přineslo z krátkodobého hlediska nezaměstnanost a prohloubení bída obyvatel, protože produktivita nedokázala „držet krok“ s rostoucí poptávkou. Z těchto důvodů došlo po roce 1845 k masivní emigraci ze země. V období mezi léty 1860 až 1910 odešla do USA téměř čtvrtina tehdejší populace.¹⁸ Mnozí vzhlíželi k Americe, protože pro ně představovala cestu k lepšímu životu, proto není divu, že na počátku 20. století žilo v americkém Chicagu, více švédských obyvatel než v druhém největším švédském městě Göteborgu. Většina imigrantů přitom směřovala do středozápadní oblasti Spojených států, převážně do Minnesoty.¹⁹ Nicméně, situace byla jiná, pokud šlo o vztah Švédska s ostatními industriálními zeměmi Evropy. Švédsko mělo hojné zásoby přírodních zdrojů, ale značný nedostatek kapitálu. S nárůstem emigrace obyvatel do USA začal ze Severní Ameriky proudit stálý tok kapitálů zpět do Švédska. Jako výsledek odtoku pracovních sil a přítoku kapitálu, se relativní ceny výrobních faktorů dramaticky změnily a cena práce rapidně vzrostla oproti ostatním skandinávským zemím v období od

¹⁸ SCOTT, F. D. *Sweden's Constructive Opposition to Emigration*. Chicago: The University of Chicago Press, 1965. s. 312.

¹⁹ Tamtéž, s. 313.

roku 1850 do roku 1910. Růst cen přispěl k expanzi domácího trhu. Zvýšila se nejen spotřeba, ale i poptávka po různých typech strojů, nahrazujících lidské zdroje. Dalším důsledkem byl pokles ziskovosti u podniků, které byly založeny na dřívějších faktorech cen (hojnost přírodních zdrojů a nízké mzdy) a růst ziskovosti u firem s vyšší přidanou hodnotou a firem s vyššími požadavky na odborné znalosti a technologie.²⁰

Musíme dodat, že již od svého počátku byl švédský průmysl značně internacionalizovaný. Domácí trh byl relativně malý a průmyslové společnosti obchodující s vývozními komoditami zakládali své provozovny v zahraničí. Neopomíjeme také skutečnost, že se Švédské království řadí mezi země s nejdéle trvajícím obdobím míru. Naposledy se země účastnila války v roce 1809, kdy po napadení Ruskem ztratila nadvládu nad Finskem a roku 1814, kdy vedla válečnou výpravu proti Norsku. Díky záměrné neutralitě dosahovalo Švédsko mezi léty 1870 až 1950 nejvyššího růstu příjmu na hlavu na celém světě.²¹

2.2.1 Období 1. světové války

Na začátku první světové války švédská ekonomika silně expandovala v zemědělství a těžkém průmyslu, přičemž nejvyšší produkce dosáhla v roce 1916. Díky silnému exportu a přebytku vývozu bylo možné splatit všechny zahraniční půjčky uskutečněné ještě před válkou na podporu modernizace zemědělství. Díky tomu vyšlo Švédsko z války s poměrně silnou ekonomickou pozicí. První světová válka ukončila čtyřicetileté období míru v Evropě a vystřídala tak období industriálního rozkvětu. V tomto smyslu znamenala historický milník v dějinách lidstva. Není pochyb, že 1. světová válka a události jí doprovázející měly velký vliv na polickou historii. Carské Rusko a Habsburská monarchie byly rozpuštěny a nahrazeny Sovětským svazem a velkým množstvím nově vzniklých států. Socialistické a nacionalistické tendence industrialismu se nemohly projevit jasněji. Válka také přinesla univerzální volební právo, které vytvořilo nové vyhlídky pro růst a vývoj, jakmile válka skončila.²²

Pro Švédsko nepředstavovala 1. světová válka žádnou strukturální transformaci, vzhledem k tomu, že nevedla k výrazně novému směru růstu, ačkoli ovlivnila tempo

²⁰ SCHÖN, Lennart. *Sweden's Road to Modernity: An Economic History*. Stockholm: SNS Förlag, 2010. s. 192.

²¹ KARLSSON, Stefan. *The Sweden Myth* [online]. MISES [20. 6. 2011]. Dostupný z: <http://www.mises.org/story/2259/>

²² MAGNUSSON, Lars. *An economic history of Sweden*. London: Routledge, 2000. s. 178.

tehdejšího vývoje. Válka vedla globálně k rozpadu hranic, k přerozdělení bohatství a příjmů mezi zeměmi a v případě Švédska měla velký vliv na švédské vztahy s ostatními zeměmi. Švédská koruna (SEK) byla uznávanou měnou ve vztahu k ostatním měnám, díky velmi výhodné pozici švédské ekonomiky (převážně exportu) oproti ostatním zemím. Zvedly se ceny a poptávka po strategicky důležitých produktech jako železná ruda, ocel a určité strojírenské položky jako byly kuličková ložiska. Objem švédského vývozu vzrostl o 60 % mezi léty 1910 až 1915 a ceny vzrostly o 300 % mezi léty 1910 až 1918. Švédský export hrál vzrůstající roli, také proto, že nespadal do omezení, které ovlivňovala světový trh. Aliance, převážně Velká Británie, zablokovala trh s vojenským materiálem mezi Německem a Rakousko-Uherskem. Blokáda posílila v roce 1917, kdy Německo zahájilo neomezenou ponorkovou válku, která pobídla Spojené státy k připojení se na stranu Aliance. V důsledku toho byl import do Švédska o hodně nižší než jeho export a Švédsko vykazovalo během 1. světové války největší přebytek obchodní bilance – skoro 10 % z HDP v letech 1917 a 1918. Mimoto válečné ceny nadhodnotily nominální hodnoty přebytku. Růst průmyslového zisku vyvolal investiční boom, který přetrval až do roku 1920. Investice vzrostly zvláště v souvislosti s elektrifikací – elektrárny, stejně jako motory a stroje pro průmyslovou produkci. Důsledkem bylo posílení cen importovaných paliv, jako bylo uhlí a svítiplyn. Výsledný nárůst poptávky vedl k vyšším cenám domácích paliv – dřeva a dřevěného uhlí. Zatímco ceny uhlí a nafty do konce války vzrostly přibližně desetinásobně a index průmyslových výrobků obecně vzrostl pětinasobně, cena elektřiny se zvýšila o pouhou jednu pětinu. Díky expanzi hydroelektrické energie a komplexnosti distribuční sítě, se ceny elektřiny udržely na nízké úrovni.²³

Avšak 1. světová válka měla zcela odlišný dopad na většinu populace v průmyslu. Výrazně nižší import a přerozdělení zdrojů v průmyslu vytvořily velké problémy se zásobováním potravin. Nedostatek jídla se stal nejkritičtějším během zimy 1916 – 1917. Situaci, kterou zapříčinila příliš nízká sklizeň v severní Evropě a neúroda roku 1917, se snažila švédská vláda vyřešit přidělovým systémem. Na přiděl byl k dostání cukr, mouka a chleba (od roku 1918 následovaly brambory). Snížení dodávek krmiv vedlo k rozsáhlým porážkám dobytka a prasat, čímž se v zápětí drasticky snížila dostupnost mléka a másla na trhu.²⁴ V posledních letech 1. světové války pocítili obyvatelé také kritický nedostatek paliv, když razantně klesly dodávky uhlí a koksu z Německa. Od 19. století hrál import paliva

²³ SCHÖN, Lennart. *Sweden's Road to Modernity: An Economic History*. Stockholm: SNS Förlag, 2010. s. 235 – 236.

²⁴ Tamtéž, s. 239.

významnou roli ve švédské ekonomice a v letech před vypuknutím války představoval dovoz paliva 60 % švédských zásob. Koks a uhlí byly použity v těžkém průmyslu, na železnicích a ve velkých městských budovách s centrálním vytápěním. Když dovoz poklesl v roce 1917 o 50 %, rozhodla se vláda jmenovat komisi pro zajištění dostatečného množství domácích palivových zásob ve formě dřeva. Komise se shodla na nejekonomičtější řešení a nechala vykácet velké množství lesů na severu království. Avšak nejproblematictější byla samotná distribuce dřeva. Z finančních důvodů nechala vláda vykácet nejvíce lesních porostů na severu země, avšak nejkritičtější situace byla v oblastech primárně závislých na uhlí – jako byl Stockholm a jih Švédska. Vládní pokus o kontrolu trhu během 1. světové války selhal. Ekonomika se potýkala s černým trhem a mnoho domácností bylo nuceno ke koupi paliv a jídla za vysoké ceny.²⁵

Jedním z největších důsledků 1. světové války byla pro Švédsko skladba celkových dluhů a pohledávek vůči ostatním zemím. Obecně můžeme říci, že válka „osvobodila“ Švédsko od dluhů. Dovoz švédského zboží do Německa zaplatily koncem války švédské dluhopisy a směnky a ihned po skončení války uplatnila švédské směnky na dovoz i Francie, když se švédský export přeorientoval na potřeby znovuoživení zemí Aliance. Mělo Švédské království prospěch z 1. světové války? Země byla očividně v mnohem lepší situaci než kdyby se války účastnila nebo kdyby byl její export blokován. V případě Švédska vzrostla poptávka exportu železné rudy, oceli, dřeva, stejně jako po strojích, motorech, telefonech a ostatních nových produktech na trhu. Díky dřívějšímu industriálnímu rozvoji byla švédská ekonomika připravena pro takovýto investiční cyklus, avšak válka takovýto rozmach nahradila. Ačkoli byla 1. světová válka pro království přínosná, přinesla sebou dlouhodobou stagnaci v ostatních zemích, jež vyvíjely tlak na švédskou ekonomiku během úspěšných dekád. Můžeme říci, že Švédsko nebylo natolik zasaženo válkou, jako ostatní země. Inflace a velké množství peněz v oběhu přispěly ke zvýšení dlouhodobých investic, což podpořilo švédský růst. Avšak dalším projevem byl dramatický pokles reálných mezd a úspor, přičemž jako procento z celkových příjmů, byly úspory nejvyšší v roce 1910. Takže z krátkodobého hlediska, alespoň určitá skupina těžila v této situaci z války.²⁶

²⁵ Tamtéž, s. 240.

²⁶ Tamtéž, s. 241.

2.2.2 Meziválečné období a racionalizace

Koncem války se podmínky razantně změnily a ekonomický pokles byl počátkem jedné z největších krizí, které Švédsko a západní svět zažili v moderní historii. Konec války doprovázela dramatická krize, způsobena jak samotnou válkou, tak i neúrodou předešlých let. Krize se dotkla nejvíce exportu, investic a průmyslové výroby, přičemž HDP kleslo v roce 1921 o 5 % a objem výroby v průměru o 15 %. Již následující rok však export i průmyslová výroba vrátili opět do původního stavu a HDP vzrostl o 8 % a pokračoval ve svém růstu přibližně o 4 % do období další krize v roce 1931.²⁷

Na základě celkové ekonomické aktivity vyšlo Švédsko z krize poměrně rychle. Nicméně, krize měla velký měnový a finanční dopad. Během let 1920 až 1922 poklesl export a investice z hlediska běžných cen o 50 %, výroba o 40 % a HDP o 55 %. Uvážíme-li rychlý nárůst cen v letech před obdobím krize a efekt drastického propadu tehdejších cen, situace vyvolala vážné problémy pro mnoho podniků. Sektory, kterých se dotkla krize v letech 1921 – 1922 nejvíce, byly ty, které vykazovaly vysoké zisky během válečného období – strojírenský a železářský průmysl. Tato odvětví se po válce potýkala s větší mezinárodní nabídkou na trhu a současně nižší poptávkou, když bylo ukončeno doplňování zásob v poválečných státech.²⁸

Mezi léty 1920 až 1922 poklesly ceny více než na polovinu, což zapříčinilo dezorganizaci v produkci a přispělo k velké nezaměstnanosti obyvatel. Míra nezaměstnanosti byla relativně nízká do roku 1920, ale poté prudce vzrostla na úroveň asi 25 %. Můžeme říci, že ekonomická situace v roce 1923 nebyla ani ne blízko ekonomické úrovni Švédska z roku 1913.²⁹ Venkovské oblasti byly v rámci krize bezesporu jedním z „poražených“ sektorů. Krize vyvolala obtížné podmínky, zvláště pro obchodníky v dřevozpracujícím průmyslu a železárnách, umístěných ve venkovských oblastech a menších komunitách. V důsledku nepříznivého cenového vývoje byla nejhorší situace pro ty, kteří si vypůjčili peníze na výstavbu malých rodinných firem nebo na zvýšení produkce obilí před začátkem 1. světové války. Obrat z inflace do deflace také vedl k velké bankovní krizi. Během války a v prvních poválečných letech mnoho bankovních domů expandovalo, díky snadno dostupným bankovním úvěrům. V důsledku obecného poklesu cen a průmyslové krize se propadly ceny akcií a některá portfolia se více méně stala neprodejná. Tato situace přinutila banky omezit

²⁷ Tamtéž, s. 247.

²⁸ Tamtéž, s. 147.

²⁹ JÖRBERG, Lennart. *Svensk ekonomi under 100 år*. Stockholm: Rabén & Sjögren, 1982. s. 30.

poskytování půjček, jelikož se jim snížila možnost úvěrů u Riksbanky v důsledku velmi restriktivní monetární politiky.

S koncem krize se Švédsko dostalo do popředí světových ekonomik na významnější mezinárodní pozici. Vláda i nadále pokračovala v restriktivní politice s hlavním cílem navrácení se k předválečné síle švédské koruny (SEK). Během let 1919 až 1920 se 1 americký dolar (\$) vyhoupl z 3 SEK na 5,70 SEK. V rozmezí dalších dvou let americký dolar klesl na hodnotu 3,80 SEK. V roce 1924 Švédské království, jako první evropská země v poválečném období, obnovilo kupní paritu zlata k dolaru (\$).³⁰ Je třeba zdůraznit, že restriktivní charakter švédské monetární politiky během krize vedl ve stejnou dobu, v důsledku nižších příjmů, k rozpočtovým deficitům. I když měla krize ve Švédsku krátký „život“, ovlivnila na mnoho let chování a rozdělení příjmů a vlastnictví. Můžeme si uvést například zemědělský sektor. Změny ve vlastnické agrární struktuře poválečného Švédska se mohou jevit paradoxní, jelikož nové technologie mohly zajistit úspory z rozsahu a velké zemědělské subjekty mohly mít úspěch na úkor malých. Tendence švédského zemědělství, ale pokračovaly v opačném směru. Na trhu dominovaly malé subjekty, které zaměstnávaly členy jedné domácnosti.

Z širšího mezinárodního hlediska vyšla švédská ekonomika jako celek z krize jako vítěz a to díky dynamické industrializaci a komplexnímu hospodářskému rozvoji spojenému s 1. světovou válkou. Koncentrace zdrojů v zemi a posílená průmyslová a finanční pozice otevřely cestu mezinárodnímu trhu a švédští podnikatelé a finančníci začali být více mezinárodně orientovaní. Významným příkladem byl Ivar Krueger. Krueger byl generálním ředitelem Svenska Tändsticksaktiebolaget na výrobu bezpečnostních zápalek. Na základě zisku z těchto továren začal Krueger expandovat před válkou prostřednictvím akvizice v Evropě. Mnoho dohod bylo financováno na základě půjček švédských bank, které byly vysoce likvidní do roku 1920. Expanze byla vážně ohrožena švédskou bankovní krizí a společnost čelila bankrotu. Kruegerův následný krok měl velký vliv jak na krizi, tak na následný vývoj společnosti. Krueger začal obchodovat ve Spojených státech, aby získal oporu tamějšího kapitálového trhu. Stal se jedním z těch, kteří nahradili předchozí mezinárodní kapitálový trh a uspořádali velké kapitálové toky relativně likvidního amerického trhu do kapitálově nedostačujícího středoevropského trhu. Krueger využil nedostatek fungujících

³⁰ SCHÖN, Lennart. *Sweden's Road to Modernity: An Economic History*. Stockholm: SNS Förlag, 2010. s. 245.

trhů, aby posílil své postavení a prostřednictvím výhodných dohod si zajistil monopolní postavení na výrobu zápalek.³¹

Po skončení krize se Švédsko a ostatní země Evropy zaměřily na investice v infrastruktuře a průmyslové produkci, jelikož mnoho sektorů bylo zadluženo a potřebovalo upevnit pozici na trhu, stejně jako snížit náklady. Racionalizace byla podpořena převážně technickým pokrokem – především elektrifikací. Můžeme uvést například papírenský a automobilový průmysl. Papírenství bylo jedním z finančně náročnějších odvětví. Papír se stal důležitým produktem industriální společnosti v důsledku růstu sektoru služeb a inovací v jeho použití. Nejvýznamnější stimulací strukturovaného racionalismu kapitálovým trhem v tomto směru byla Kruegerova koupě série dřevozpracujících společností v roce 1920.³² Automobilový průmysl vstoupil na trh po skončení krize, kdy strojírenské společnosti, které do té doby vyráběly jiné dopravní prostředky, jako byla jízdní kola nebo železniční vagóny, začaly produkovat v malém objemu osobní automobily. Můžeme uvést společnost Volvo, která představovala nový koncept organizace výroby založený na systému dodavatelů komponent. Komponenty byly vyrobeny na základě jasných specifikací od mateřské společnosti, která byla následně odpovědná za montáž, vývoj produktů a jejich uvedení na trh.

2.2.3 Vývoj hospodářství před 2. světovou válkou

Z hlediska sociálních a politických důsledků, měla krize na začátku 30. let 20. století nejzávažnější a do té doby nejdestruktivnější charakter v industriálním kapitalismu. V roce 1930 došlo k velkému snížení světového obchodu a nastala doba ekonomické deprese. Ve Švédsku a v zámoří vypukla obrovská vlna nezaměstnanosti. Vláda se rozhodla pro novou politiku s cílem stimulovat výstavbu a další investice a čelit hospodářské krizi. Během předešlé krize v roce 1920, bylo rozhodnuto se zaměřit na politiku úsporných opatření a úspory primárních cílů. Podhodnocená koruna (SEK) zvýšila objem exportu, což vedlo ke zvýšení kapitálu na domácím trhu. Tím se vytvořil prostor pro nízké domácí úrokové sazby a zrychlení ekonomiky v roce 1930. Mezinárodní deprese zastihla Švédsko v letech 1931 až 1932. V zemi poklesla celková ekonomická aktivita, klesly zisky firem a snížily se investice. Změny v mezinárodní hospodářské politice ovlivnily švédskou ekonomiku převážně v oblasti zemědělství. Celosvětová vzrůstající mechanizace zemědělství prohloubila nezaměstnanost,

³¹ JÖRNMARCK, Jan. *Skogen, staten och kapitalisterna*. Lund: Studentlitteratur, 2004. s. 110 – 120.

³² SCHÖN, Lennart. *Sweden's Road to Modernity: An Economic History*. Stockholm: SNS Förlag, 2010. s. 263.

protože rychlá racionalizace hospodářství způsobila neschopnost trhu vytvářet nová pracovní místa.³³

Nízké úrokové sazby znamenaly, že se podle ekonomické teorie, zvýšily investice, spotřeba, počet pracovních míst a objem výroby, což vedlo k vyššímu HDP země. Tento efekt v zásadě fungoval během období recese, ale byl obtížnější v období „boomu“, jelikož již na trhu existovalo přehřátí ekonomiky s nízkou dodatečnou produkcí a nízkým investičním potenciálem. Nízké úrokové ceny také inklinovaly ke zvýšení inflace v době, kdy se produkce blížila ke stavu plného využití kapacity. Z důvodu nedostatku pracovních sil a výrobních materiálů se zvýšily ceny a mzdy, a to do takové hodnoty, která podporuje import a omezuje export.

Když v září roku 1931 opustila Velká Británie od zlatého standardu a devalvovala libru, švédské oběživo a zlaté rezervy byly téměř minimální. Švédská vláda vedená C. G. Ekmanem vynaložila veškeré úsilí na odvrácení nevyhnutelného. Na záchranu švédské koruny byla vynaložena vládní půjčka ze zahraničí, ale i tento pokus selhal. Švédská centrální banka následně také musela odstoupit od zlatého standardu.³⁴

Finanční krize 30. let 20. století je často spojována s krachem Kruegerova obchodního impéria. Tím, že Krueger nabízel velkorysé půjčky evropským vládám, se mu podařilo získat monopol na výrobu zápalek v mnoha zemích. Půjčky v odhadu 1,25 miliard SEK byly získány od švédských bank a následně opět půjčeny Kruegerovými společnostmi okolním zemím. Krueger také odkoupil velký podíl akcií významných exportních společností (Ericsson a Svenska Cellulosa AB). S počátkem deprese ovšem začalo být finančníkům jasné, že nebude možné takto zadluženou společnost nadále udržet. Důsledky bankrotu byly dalekosáhlé. Banky, které byly věřiteli Kruegerových společností, se ocitly na pokraji platební neschopnosti a švédská vláda musela vynaložit značné finanční prostředky na záchranu bankovního sektoru od úplného kolapsu. Ztráty byly odhadnuty na 828 miliónů SEK, přičemž Skandinaviska Banken ručila za 410 miliónů SEK. Kruegerovy podíly v jiných švédských společnostech musely být rozprodány za velmi nízkou cenu.³⁵

Meziválečnému Švédsku pomohla k opětovnému růstu podhodnocená cena dolaru, což umožnilo větší vývoz a kumulaci kapitálu na domácích trzích a tím se značně zvýšily

³³ JÖRNMARK, Jan. *Skogen, staten och kapitalisterna*. Lund: Studentlitteratur, 2004. s. 103 - 106.

³⁴ MAGNUSSON, Lars. *An economic history of Sweden*. London: Routledge, 2000. s. 157.

³⁵ JÖRNMARK, Jan. *Skogen, staten och kapitalisterna*. Lund: Studentlitteratur, 2004. s. 110 – 120.

investice do výstavby a investice na nákup moderního zařízení. V období hospodářského poklesu navrhnul švédský ekonom a nositel Nobelovy ceny Gunnar Myrdal řešení situace zvýšením vládních výdajů, a to zejména na veřejné práce a veřejné investice. Soudil, že důvodem vysoké míry nezaměstnanosti, byla nízká poptávka v komunitě a tím, že se v rámci vyrovnaného rozpočtu ve „špatných“ časech stimulovala ekonomika zvýšenou poptávkou. Navrhl, aby se v období recese stimulovala ekonomika prostřednictvím vládních výdajů a veřejně prospěšných prací, což by vedlo ke zvýšení příjmu obyvatel. Tedy, že by se novou politikou zaměstnanosti zvýšila poptávka, skrze zvýšení příjmu obyvatel.³⁶

V roce 1933 začala vláda zasahovat do hospodářství, začala bojovat proti nezaměstnanosti a posilovat sociální jistoty. Vznikl tak tzv. švédský model neboli „stát blahobytu“. Klasický liberalismus začal být konfrontován s novými trendy ve společnosti, jako je fašismus, komunismus a nacismus, což také částečně vedlo ke druhé světové válce. Hospodářskou krizi 30. let se podařilo překlenout pomocí zvýšené kvality produkce společně se znehodnocením měny, což vedlo ke zvýšení objemu exportu. Převážně se přitom exportoval textil a klasické švédské vývozní komodity jako dřevo a ocel. Švédsko 30. až 40. let minulého století stálo, díky relativně příznivému vývoji, v čele mezinárodních ekonomik s nejsilnějším tempem růstu ve světě. Mezi hlavní tři sektory v čele patřila doprava, těžký průmysl a veřejný sektor. Poválečné období bylo přínosné pro země jako USA a severské státy, zatímco zbytek Evropy a Japonska byl tvrdě zasažen válečnými útrapami.³⁷

2.3 Období po 2. světové válce až po vstup do EU

2.3.1 Situace po 2. světové válce

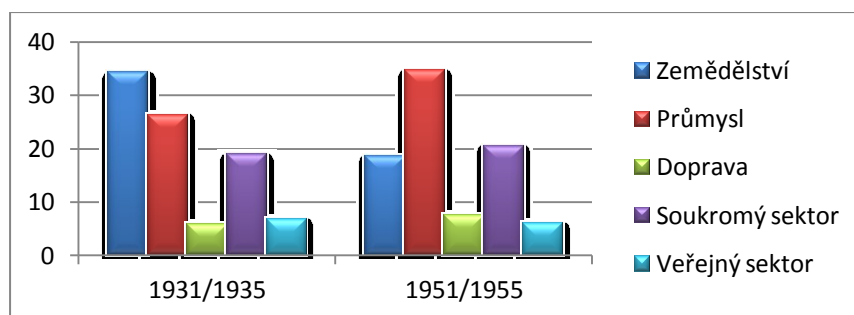
Švédsko zůstalo oficiálně neutrální během 2. světové války, i když jeho neutralita byla po válce označována za spornou. Švédsko se nacházelo pod značným německým vlivem a dodávalo ocel a obráběné díly do Německa po celou dobu války. Nicméně Švédsko podpořilo norský protiněmecký odpor a v roce 1943 pomohlo zachránit dánské židy před deportací do koncentračních táborů. Ekonomické důsledky války byly relativně malé. Vývoz výrobků z oceli a železa se po válce snížil, zatímco poptávka po meziproduktech a investičních statcích se na domácím trhu zvýšila. Válka vedla k rychlému

³⁶ SCHÖN, Lennart. *En modern svensk ekonomisk historia*. Michigan: SNS Förlag, 2000. s. 260.

³⁷ Tamtéž, s. 130.

posílení vládního mechanismu ochrany proti krizím, jakou byla regulace úvěrů a obchodování s měnou. Předpokladem pro vysoký růst byla pružná nabídka výrobních faktorů – práce a kapitálu. Zvýšená nabídka pracovních sil zasáhla jak celostátní (urbanizace, poválečný baby-boom, pracující ženy), ale i mezinárodní úroveň (migrace z jižní a jihovýchodní Evropy). Díky vyšší konkurenceschopnosti si firmy začaly stanovovat vyšší požadavky na odbornou přípravu na jednotlivce a pracovníci se začali přiklánět k větší vzdělávací iniciativě.³⁸ Hlavní změny se projevily v oblasti zaměstnanosti. Na začátku století byl největší podíl pracujících v zemědělství. Ve 30. letech se zaměstnanci přesunuli do sektoru služeb (doprava, soukromé a veřejné služby) a situace po 2. světové válce ještě urychlila odklon pracujících ze zemědělského sektoru (viz. Graf 2.3.1). V 50. letech se tak Švédsko stalo moderní industriální společností, ve které dominoval průmysl a služby.³⁹

Graf 2.3.1: Procentuální podíl pracujících v jednotlivých sektorech v letech 1931/1935 a 1951/1955



Zdroj: SCHÖN, L. *Sweden's Road to Modernity: An Economic History*. Stockholm: SNS Förlag, 2010. s. 291.

V letech 1930 až 1950 dominovala v ekonomice doprava, zpracovatelský průmysl a veřejný sektor. Doprava byla jediným sektorem, jehož roční růst produktivity předčil růst celkového hospodářství. Důvodem vysokého růstu byly strukturální změny, kdy zemědělství s nižší produktivitou ekonomicky upadlo, zatímco doprava a zpracovatelský průmysl byly odvětvími s vysokou produktivitou a zaměstnávaly daleko větší procento populace.⁴⁰ Práce v domácnosti dosáhla svého maxima v roce 1950, kdy téměř 1,5 milionu švédských žen pracovalo v domácnosti. Tento objem dělal z tohoto sektoru největší odvětví ekonomiky s hlediska zaměstnanosti. Ale na základě tržních mezd, to byla práce nejméně finančně

³⁸ Tamtéž, s. 133.

³⁹ SCHÖN, Lennart. *Sweden's Road to Modernity: An Economic History*. Stockholm: SNS Förlag, 2010. s. 291.

⁴⁰ Tamtéž, s. 289.

ohodnocena. V roce 1975 počet žen v domácnosti významně poklesl, když se mnoho žen přesunulo do sektoru veřejných služeb.⁴¹

Vzhledem k neobvykle rychlému růstu a ekonomické stabilitě v období od roku 1950 až 1975 se této periodě švédské ekonomiky přezdívá „zlatý věk“. Šíření inovací a zaměstnanost v průmyslu dosáhla svého maxima v 60. letech. Produktivita se zvýšila nejenom ve výrobě, dopravě, ale také v komunikačním sektoru a zemědělství. Produktivita na zaměstnance průměrně vzrostla o 5 %, vzhledem k tomu, že se zkrátila pracovní doba. Zvláště pak ve zpracovatelském průmyslu s 5 denním pracovním týdnem se růst produktivity na každou odpracovanou hodinu zvýšil o 6 %. Jiná situace ovšem byla v sektoru služeb. Produktivita soukromého sektoru služeb byla slabá a veřejného sektoru dokonce záporná (z hlediska dosažitelné míry výstupu a výkonu). Zaměstnanost vzrostla nejvíce ve veřejném sektoru služeb, který zaměstnával kolem 600 000 pracovníků v období 1950 – 1975. Zatímco veřejný sektor a průmyslová produkce rostly přibližně stejně rychle, zaměstnanost ve veřejném sektoru rostla stejně rychle jako produktivita v průmyslu. Takže se produktivita veřejných služeb a zaměstnanost změnily pouze zanedbatelně. Nicméně velkým problémem bylo měření veřejných služeb, jelikož tento sektor nevytvářel produkt, který by byl měřitelný či ocenitelný, produktivita se považuje za synonymum mezd, zatímco změna v produktivitě (měřeno ve fixních mzdách) – jsou podle definice nulové. Tedy, malé změny v celkové produktivitě veřejných služeb jako celku odráží převody zisku či ztrát do segmentu s vyšší nebo nižší produktivitou.⁴²

Po 2. světové válce také došlo k dovršení internacionalizace v momentě, kdy se začal liberalizovat obchod. Poptávka po švédských produktech na světovém trhu strmě vzrostla v důsledku poválečné obnovy Evropy, kdy zahraniční trhy postižené válkou zely nedostatkem. Průmysl měl v polovině 70. let minulého století nejvyšší míru produktivity (měřeno na základě přidané hodnoty na jednoho zaměstnance). Přestože objem vývozu vzrostl během tohoto období ve Švédsku čtyřikrát, poválečná léta vedla ke změně ve švédské konkurenceschopnosti. Když se totiž stalo Švédsko vysoko-mzdovou zemí, otevřenou pro mezinárodní soutěž, vedlo to k posunu směrem k vývozu výrobků s vysokou přidanou hodnotou. Švédská ekonomika byla mnohem více závislá na ostatních zemích než kdykoli předtím a mezinárodní zaměření ekonomiky bylo hnacím motorem růstu.

⁴¹ Tamtéž, s. 325.

⁴² Tamtéž, s. 323 – 324.

Po 2. světové válce se mnoho švédských průmyslových společností rozrostlo v mezinárodní koncerny a švédský export se stal více závislým na zahraniční situaci. Na začátku 50. let se export soustřeďoval na produkty ze dřeva a železa. Suroviny a polotovary jako byly celulóza, železná ruda, papír a zpracované kovové výrobky, tvořily přibližně dvě třetiny celého vývozu. Sofistikovanější výrobky strojírenství a dopravní zařízení představovaly pouhou jednu pětinu. Na počátku 70. let výrobky dřevozpracujícího průmyslu a železné rudy procentuálně klesly a strojírenské produkty se zdvojnásobily o více než 40 %. Vývoz strojů a dopravních prostředků měl obzvláště velký rozmach. Průměrný export automobilů a jejich příslušenství byl v letech 1951 až 1955 pouhých 1,5 %, mezi léty 1971 až 1975 vzrostl na 10,8 %.⁴³

Asfaltová silniční síť byla po válce rozšířena a vylepšena o množství mostů a dálnic. Velké investice byly provedeny také do nákupu nákladních automobilů a autobusů. Státní nákup nových dopravních prostředků byl proveden nejenom kvůli lepšímu stavu silnic, ale také na podporu švédského automobilového průmyslu. Navíc, rostoucí specializace v odvětvích sebou přinesly větší nároky na dopravu a rostoucí počet motoristů měl dopad na celou společnost (stavby garáží, čerpacích stanic atd.).⁴⁴ Dostupnost bydlení byla také velkou politickou otázkou poválečného Švédska. Až do roku 1950 byly státní zakázky ve stavebnictví skoro nulové a trh s bydlením byl v průběhu 50. let ve znamení „dlouhých front“. V průběhu 60. let proto vláda zareagovala na zvyšující se poptávku po bydlení a uskutečnila „Milionový program“.⁴⁵ Velké stavební projekty usnadnily racionalizaci výstavby a podnikání. Obyvatelstvo se ve velkém stěhovalo do měst, což přineslo větší nároky na údržbu silnic, čištění odpadních vod, přístup pitné vody apod. Nové cesty usnadnily distribuci zboží a nově vzniklé bytové komplexy akumulovaly zákazníky. Kromě toho, postavené moderní čtvrti vedly ke vzniku nákupních center s přístupem k veřejné dopravě.⁴⁶ Díky novým technologiím, které byly zabudovány převážně do aut, chladniček nebo mrazniček se dostávaly ženy více do popředí v roli nakupujícího (od maloobchodních sítí až po velké obchody). K modernizaci domácností nejvíce přispěly nové výrobky jako elektrický sporák,

⁴³ Tamtéž, s. 326 – 327.

⁴⁴ SCHÖN, Lennart. *En modern svensk ekonomisk historia*. Michigan: SNS Förlag, 2000. s. 145.

⁴⁵ Milión program je název pro ambiciózní program bydlení realizovaný ve Švédsku v letech 1965 a 1974, řízený švédskou sociálně demokratickou stranou se snahou zajistit, aby každý mohl mít domov za „rozumnou cenu“. Cílem programu bylo vytvořit milion nových bytů v rozmezí 10 let, SCHÖN, Lennart. *En modern svensk ekonomisk historia*. Michigan: SNS Förlag, 2000. s. 150 – 155.

⁴⁶ Situaci využil jeden z největších obchodních řetězců ICA. V souvislosti s rozvojem obchodních společností a distribuce přišel Rausing (Tetra Pak) a IKEA s nápadem v přeměnu v nadnárodní společnost, Tamtéž, s. 286

pračka a lednička.⁴⁷ Různé faktory vedly ženy, aby se více zapojovaly do pracovního procesu a to zejména ve veřejném sektoru. Na počátku 70. let 20. století se objevilo feministické hnutí, které se dožadovalo rovnocenného postavení mužů a žen ve společnosti.

Na začátku 50. let se maloobchod skládal z mnoha malých specializovaných prodejen. To platilo především o potravinách, které byly nabízeny v mlékárnách, pekařstvích, obchodech se sýrem, řeznictvích apod. Zboží bylo prodáváno do značné míry na základě hmotnosti, což bylo náročné na pracovní sílu zaměstnanců, ale také zákazníků. Ačkoli zákazníci ve městech měli bohatý přístup k maloobchodním prodejnám, cesta z jedné prodejny do druhé, byla značně časově náročná. Systém fungoval na předpokladu, že ženy v domácnosti a děti měly dostatek časových rezerv, a že prodavači byli ochotní pracovat za nízké mzdy. Tato situace se razantně změnila na začátku 60. let. Průlom automobilismu a růst obalového průmyslu stejně jako rozšíření použití lednic a mrazících boxů, vytvořily nové příležitosti pro maloobchodní sektor. Větší množství pracujících žen a růst mezd mělo velký dopad – rychlé nákupy ve větším množství. Vznikly samoobslužné prodejny a obchodní domy a racionalizace maloobchodu a velkoobchodu šla ruku v ruce s městskou modernizací (výstavba nových předměstí a obnova center). Zahlcení měst, ale vedlo v 60. letech k novému typu prodejen. Supermarkety byly situovány na okraji měst a propojeny automobilovou komunikací. Malé prodejny s potravinami a specializované prodejny oblečení se přesunuly do center.

Některé z hlavních obchodních úspěchů souvisely zvláště s distribucí. Pokud se jedná o obalový průmysl, můžeme uvést společnost Tetra Pak pod vedením Rubana Rausinga. Společnost přišla na trh v 50. letech s plastem potaženými kartóny pro tekutiny, převážně pro mléko, které bylo vysoko-objemovou položkou, náročnou na pracovní sílu. Znalost obalových technologií byla kombinována s novými poznatky v bakteriologickém výzkumu pro zacházení se senzitivními produkty, spolu s konceptem racionalizace distribuce od výrobce k zákazníkovi. Společnost předběhla svou dobu, a z toho důvodu se potýkala s finančními problémy. Když ovšem sociální rozvoj „dohnal“ o 10 let později obchodní koncept, stala se společnost Tetra Pak mezinárodním lídrem ve svém odvětví. Dalším příkladem významného úspěchu s ohledem na distribuci byl Ingvar Kamprad se svou společností Ikea. Myšlenkou byla výroba Skandinávsky orientovaného nábytku z velkého množství komponent od různých

⁴⁷ Tamtéž, s. 356.

dodavatelů a následná efektivní distribuce skrze prodejní domy Ikea a finální sestavení zákazníkem. Koncept byl založen na mechanickém strojírenství standardizovaných dílů během meziválečného období – rozšířené použití automobilů a postup balení. Jako nový koncept Tetra Paku v potravinářském průmyslu, se stala Ikea velice zisková v průběhu 60. let.⁴⁸

Švédská ekonomika využívala tzv. švédský model, který může být úzce interpretován jako hrací pole vytvořené mezi sociálními partnery. Obecněji řečeno, je to sociální stát s veřejným sektorem, který je důležitou součástí smíšené ekonomiky. Tato smíšená tržní ekonomika je charakterizována posílením individuální autonomie, zajištěním univerzálního poskytování základních lidských práv a stabilizace ekonomiky. Důraz je kladen na maximalizaci participace pracovních sil, podporu rovnosti žen a mužů, velký rozsah přerozdělování a liberální použití expanzivní fiskální politiky. Koncepce tohoto modelu hospodářské politiky je snahou o nalezení kompromisu mezi sociální nerovností a centrálně plánovanou ekonomikou, kterou charakterizuje potlačování práv a svobod a liberální tržní ekonomikou v kontrastu s nedostatečnou ekonomickou stabilitou.⁴⁹ Vedle sebe tu funguje veřejný a soukromý sektor financovaný z daní obyvatel, přičemž stát vykonává redistribuční funkci. Jedním z nejdůležitějších faktorů stojících za úspěchy švédského modelu lze považovat právě národní společenská specifika jako neutralita, tradice práce jako přirozené potřeby člověka, závislost a spojitost celé společnosti. Chudoba a nezaměstnanost jsou vnímány jako velký ekonomický nedostatek a proto spolu jednotlivé sociální skupiny spolupracují více než v jiných zemích. Švédské pojetí státu blahobytu je založeno na třech základních cílech, přičemž dosažení plné zaměstnanosti je cílem nejvyšším. Můžeme dodat, že dlouhodobá nezaměstnanost ve Švédsku prakticky neexistuje.

Období mezi léty 1950 až 1975 bylo ve znamení strojírenského a chemického průmyslu, které zažívaly svůj zlatý věk. Obě tyto odvětví průmyslu měly tu výhodu, že zůstaly za války relativně nedotčené. Loďařský průmysl se stal v meziválečném období významným exportním artiklem, ale během 60. let se setkal se zvýšenou konkurencí a jeho pozice se ve světě oslabila. Nejvíce po válce zažil rozmach automobilový průmysl (Volvo a Saab). Rostoucí příjmy domácností umožnily vznik nových trhů se spotřebiči a spotřební elektronikou. Již dříve silný lesnický průmysl udržel konstantní rozkvět papírenského průmyslu v letech 1950 – 1975, ale mezi stagnující odvětví se dostal textilní

⁴⁸ SCHÖN, Lennart. *Sweden's Road to Modernity: An Economic History*. Stockholm: SNS Förlag, 2010. s. 341.

⁴⁹ URBAN, Luděk. *Praktická hospodářská politika*. Praha: VŠE, 1997. s. 71.

a oděvní průmysl, které nestačily tvrdé mezinárodní konkurenci, což vedlo k velkým ztrátám v městech s textilní historií (Boras, Norrköping a Örebro). Po druhé světové válce začalo ve Švédsku období velmi rychlého rozvoje průmyslu, vývoz do jiných zemí také prudce vzrostl, nicméně potřeby země vyžadovaly stejné zvýšení dovozu, což vedlo ke zhoršení obchodní bilance.

2.3.2 Konec 20. století

Liberalizace trhu a globalizace patřily mezi typické rysy vývoje v letech 1970 až 1990. V 70. letech nastala ve švédské ekonomice krize, když podobně jako ve většině západoevropských zemí začal pomalu zpomalovat hospodářský růst. Mezi hlavní příčiny tohoto zpomalení si můžeme uvést například silnější konkurenci, vysoké daňové zatížení a problémy s inflací. Zvyšující se náklady spolu s oslabující konkurenceschopností zapříčinily několikanásobnou devalvaci švédské koruny. Tyto devalvace z krátkodobého hlediska posílily švédský export, ale v dlouhodobém hledisku zhoršily problémy Švédska s inflací. Inlace vzrostla, zatímco tempo růstu se zpomalilo a zvýšila se nezaměstnanost. Strukturální krize se dotkla všech oborů od energetického průmyslu po kapitálové trhy. Těžce zasažen byl ocelářský průmysl v důsledku mylného očekávání o budoucím vývoji ekonomiky. Investoři byli přehnaně optimističtí ohledně budoucího vývoje a provedené investice měly negativní dopady pro celé ocelářské odvětví.⁵⁰

Švédsko zažilo v roce 1970 vysoké zvýšení podílu veřejné spotřeby, což bylo stabilizujícím faktorem v hospodářském cyklu. Průmysl se zaměřil na výrobu jedinečných, vysoce kvalitních výrobků a ustoupil od předešlé masové výroby. Světový obchod vzrostl v letech 1948 až 1973 o 8 %, což pro Švédsko jako exportně závislou zemi mělo mimořádně pozitivní význam. Kolem roku 1980 se vláda zaměřila na expanzivní průmyslovou politiku zvýšením dotací na průmysl.⁵¹

Ropná krize a deregulace úvěrových trhů v roce 1985, znamenala krok k ukončení „švédského modelu“, ve kterém byla zaměstnanost hlavním cílem hospodářské politiky.⁵² Od poloviny 80. let ekonomika díky exportu opět vykazovala vyšší dynamiku hospodářského růstu. Deregulace na úvěrovém trhu umožnila růst počtu půjček, které byly využity zejména na investice do nemovitostí. Vláda se rozhodla nedevalvovat domácí měnu, ale zkusit ji

⁵⁰ MAGNUSSON, Lars. *Den tredje industriella revolutionen*. Stockholm: Norstedt Söner AB, 2000. s. 112 – 116.

⁵¹ SCHÖN, Lennart. *En modern svensk ekonomisk historia*. Michigen: SNS Förlag, 2000, s. 423.

⁵² Tamtéž, s. 423.

naopak podpořit zvýšením úrokových sazeb. I po zdanění nabírali úrokové sazby dvouciferných hodnot, což přispělo k ještě většímu prohloubení recese. Situace vyprodukovala množství špatných půjček, což vyústilo v bankrot mnoha švédských bank. Švédská centrální banka se po odlivu zahraničního kapitálu rozhodla přejít v roce 1992 z pevného na plovoucí měnový kurz.⁵³

V letech 1990 – 1994 postihla švédské hospodářství mimořádná ekonomická krize. Hlavními příčinami hospodářské, ale i měnové krize, byly především změny v hospodářské politice posledních let, zejména vysoké výdaje na veřejný sektor spolu s vysokou mírou zdanění. Důvodem proč se ekonomický růst mezi léty 1970 až 1990 ve Švédsku zpomalil, spočívá v tom, že úspory plynuly převážně ze soukromých a veřejných investic. Tyto investice byly dány zejména spotřebou, která se ale v zemi snížila. Po roce 1973 se růst snížil na polovinu v porovnání s obdobím 1950 až 1960. V roce 1990 vláda zavedla politiku udržení inflace na úkor vyšší nezaměstnanosti, avšak finanční krize v 90. letech přinesla velký schodek veřejných financí.⁵⁴

Švédská vláda si uvědomila, že jediným řešením, jak vyvést zemi z krize je řada úsporných řešení a reforem. Reformovaly se veřejné finance a veřejné služby, nechyběla ani důchodová a daňová reforma. Jak již bylo zmíněno, daňové zatížení obyvatel Švédského království, bylo svou výší neakceptovatelné. Míra zdanění odváděla pracujícím obyvatelům ohromnou výši jejich výdělku, což vedlo k demotivaci a snížení produktivity práce. V roce 1996 začala vláda uplatňovat v ekonomice tzv. výdajové stropy. Díky tomuto opatření se podařilo zredukovat deficit veřejných financí na únosnou míru.

2.3.3 Vstup do EU

Švédsko muselo v době, kdy se svět rozdělil na dva soupeřící bloky a vyústil v tzv. studenou válku, dát najevo svou zahraniční politickou orientaci. V roce 1948 se připojilo k Marshallovu plánu a zapojilo se do Organizace pro evropskou hospodářskou (Organization for European Cooperation – OEEC).⁵⁵

Skandinávské země se pokusily o vytvoření Severské obranné unie, ale projekt byl pro neúspěch zastaven, protože se Norsko a Dánsko následně rozhodly řešit svou bezpečnostní

⁵³ Informace byla koncipována na základě: KARLSSON, Stefan. *The Sweden Myth* [online]. MISES [20. 6. 2011]. Dostupný z: <http://www.mises.org/story/2259>

⁵⁴ SCHÖN, Lennart. *En modern svensk ekonomisk historia*. Michigan: SNS Förlag, 2000. s. 435.

⁵⁵ BLACKSELL, Mark. *Post-War Europe. A Political Geography*. Hutchinson: California university. 1981. s. 15 – 16.

situaci připojením k Severoatlantické alianci.⁵⁶ Švédsko se odmítlo připojit a nadále trvalo na své tradiční politice neutrálnosti. Švédské království v letech 1951 až 1952 vytvořilo spolu s Dánskem a Finskem a Norskem tzv. Severskou radu. Z tohoto seskupení se později stala celní a pasová unie. Roku 1960 se Švédsko stalo zakládajícím členem Malé zóny volného obchodu – organizace EFTA. Patřily zde země, které nefigurovaly v Evropském hospodářském společenství.

Dalším neúspěšný pokus o integraci byl v rámci Severské rady, kdy se skandinávské země pokusily o bližší regionální integraci. Švédsko odmítlo účast v Evropském společenství uhlí a oceli (European Coal and Steel Community – ECSC) a později i účast v Evropském hospodářském společenství (European Economic Community – EEC). Konec 50. až 60. let přinesl značný ekonomický růst zemí v EEC, zatímco hospodářský růst zemí EFTA stagnoval.⁵⁷ Pomalé sbližování a otevření se myšlence integrace začalo ve Švédsku již v 70. letech minulého století, ale nejdůležitější otázkou bylo pro zemi udržení si své neutrality, což již od počátku ovlivňovalo švédský vztah k integračnímu procesu. Švédská vláda oficiálně požádala v červenci roku 1991 o přistoupení k Evropskému společenství. V čele vyjednávání byl první státní ministr Ingvar Carlsson.⁵⁸ Po třech letech byla podepsána přístupová dohoda a Švédsko v rámci prohloubení integrace přistoupilo k Evropskému hospodářskému prostoru. Vyjednání o přistoupení trvalo více než rok a za tu dobu se po přijetí Maastrichtské smlouvy stala z Evropského společenství Evropská unie. V roce 1994 byla podepsána konečná smlouva o přistoupení na letním summitu na ostrově Korfu. S přidružením do Evropského společenství souhlasilo 52,3 % z celkového počtu hlasujících občanů. Avšak počet hlasů se výrazně lišil v závislosti na regionech. Nejmenší podporu projevovaly severní provincie země.

Z jakého důvodu se Švédské království bránilo integračním tendencím okolních zemí? Ze začátku bylo pro Švédské království nepřijatelné, vzdát se vlastní neutrality. Proto, se Švédsko spolu s Velkou Británií staly iniciátory vzniku EFTA, s cílem ekonomické spolupráce převážně v zahraničním obchodě. Avšak, zde nadnárodní organizace neměly právo zasahovat do vnitrostátní organizace členských států. Velký zlom nastal, když se Velká Británie připojila k Evropskému společenství. Pro Švédsko se jednalo o největšího obchodního partnera a brzy si i samotná vláda uvědomila, že by přičlenění mohlo být pro zemi v určitém směru přínosné. Hlavními argumenty pro přidružení k ES byla obnova

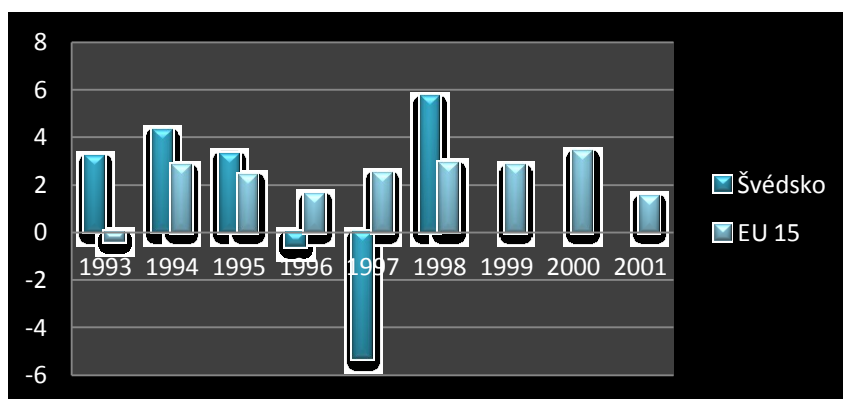
⁵⁶ DERRY, Thomas Kingston. *A History of Scandinavia*. Minneapolis: London, 1979. s. 357 – 358.

⁵⁷ ARCHER, Clive. *The European Union and the Nordic Countries*. London: Lee Miles, 1996. s. 262.

⁵⁸ LEMMER, Gerhard. *Švédsko*. Mnichov: Günter Nelles, 2003. s. 27.

hospodářské situace a zvýšení životní úrovně obyvatel. Líbivá byla i politika volného pohybu osob a kapitálu. V neposlední řadě byl příznivý jednodušší přístup ke vzdělání studentů v ostatních členských zemích. Ovšem ekonomická situace Švédska nebyla před vstupem do Evropské unie v rovnováze. Důsledkem krize v 90. letech švédské hospodářství vykazovalo nedostatečnou dynamiku a místy i záporný meziroční přírůstek HDP (viz Graf 2.4.3).

Graf 2.4.3: Tempo růstu reálného HDP ve Švédsku a EU-15 v letech 1993 – 2001



Zdroj: EUROSTAT, *Eurostat Yearbook 2003. Economy and ecology*. [online]. EUROSTAT [20. 6. 2011]. Dostupné z: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/FREESELECT3/EN/FREESELECT3-EN.PDF

Pozn.: HDP v konstantních cenách meziroční změna v %.

3. IKEA a Ericsson

V historii vývozních produktů Švédska dominovaly na trhu koncem 19. století do poloviny 20. století výrobky ze dřeva, oceli, rudy a papíru a skladba komodit se začala měnit až po 2. světové válce. V 50. a 60. letech 20. století se začal vývoz surovin a polotovarů přeměňovat na vývoz technologicky náročných produktů. Nejúspěšnější byly společnosti přinášející nové produkty a vynálezy v odvětvích telekomunikace, elektrotechniky a výroby zemědělských strojů a kuličkových ložisek. V 70. letech minulého století zažil veliký rozmach švédský automobilový průmysl. Po něm následoval nábytkářský a oděvní průmysl.⁵⁹

3.1 IKEA

Dřevozpracující průmysl vždy patřil k tradičním švédským odvětvím. I když měla země díky množství zalesněných oblastí dostatečné zásoby na výrobu papíru, celulózy a nábytku, výrobci ve Skandinávii vždy zápasili s nedostatkem rozmanitosti surového materiálu. To vedlo ke kultuře minimalizace odpadu, kdykoli to bylo možné. Skandinávský styl můžeme označit za prostý, barvitý a vzdušný, málokdy je k vidění extravagance. Nábytek se ve Švédsku vždy vyráběl se zaměřením na masy, než na individuální preference jedince, tudíž je více demokratický. Společnost Ikea je fenoménem. Předběhla jak společnost Volvo tak známou hudební skupinu ABBA a stala se nejznámějším švédským exportem. Přes 347 miliónů lidí již navštívilo 202 obchodů v 32 zemích světa a více než 1 milion lidí zavítá každý den do jednoho z obchodních domů.⁶⁰ Příběh společnosti začal roku 1943, kdy sedmnáctiletý Ingvar Kamprad založil společnost a dal jí jméno Ikea. Ikea je kombinací počátečních písmen jména Ingvar Kamprad a farmy v Elmtaryd v obci Småland Agunnaryd, kde Kamprad vyrostl. Okolí Agunnarydu patřilo mezi nejchudší regiony té doby a místní obyvatelé byli zvyklí na tvrdou práci.

3.1.2 Zakladatel společnosti

Ingvar Kamprad není tvář firmy, ale její duší a svědomím. Nepředstavoval jméno společnosti, ale jeho hodnoty a vize. Od roku 1986, kdy vystoupil z vedení společnosti, se straní publicity a jen málokdy vystupuje na veřejnosti. I když se aktivně nezúčastňoval denního řízení firmy, ve skutečnosti mu vždy byly předkládány všechny nové

Kapitola byla koncipována na základě knih:

⁵⁹ ANDERSSON, Petr. *Svensk Samhälls Ekonomi*. Stockholm: SNS Förlag, 1997. s. 67.

⁶⁰ LEWIS, Elen. *Great ikea*. Cornwall: TJ International, 2005. s. 17.

designérské návrhy a finální rozhodnutí bylo vždy na něm. Kampradův trvalý příspěvek vůči Ikea byl také jeho osobní skromný životní styl, jelikož se jeho skromnost odrážela ve vědomých nákladech společnosti. Mýty o Kampradově úzkostné spořivosti byly všeobecně známé. Jeden z nejbohatších mužů současnosti využíval veřejnou dopravu, raději přespával ve svém automobilu, než aby zaplatil za luxusní hotelový pokoj. Ať byly tyto mýty pravdivé či nikoliv, pomáhaly formovat názory vnitřní společnosti Ikea – jaké hodnoty společnost zaujímal a v co věřila. Kampradovo silné přesvědčení zbytečně neplýtvat finančními prostředky, je také jedním z důvodů, proč společnost Ikea patří mezi největší společnosti na trhu. Vize spořivosti byla tak silně zakořeněná ve stanovách, že i výše postavení zaměstnanci vždy létali pouze ekonomickou třídou nebo s nízkonákladovými společnostmi a přespávali pouze v nízkonákladových hotelech.

Kamprad byl vždy velký idealista, což ho nejednou přivedlo do potíží. V roce 1994 byl přinucen se veřejně přiznat k předešlému vztahu s pronacistickou organizací. Zaměstnanci, příznivci a mezinárodní veřejnost byli šokováni. Vyšlo najevo, že ve 40. letech minulého století byl Kamprad členem Nysvenska rörelsen a stal se blízkým přítelem zakladatele tohoto pronacistického hnutí Petra Engdahlího, velkého obdivovatele Mussoliniho a Adolfa Hitlera. Kamprad napsal každému ze svých zaměstnanců dopis, ve kterém se upřímně omluvil a přirovnal svou spolupráci s pronacistickou organizací k mladičké nerozvážnosti a své největší životní chybě. Dopis zafungoval a stovky zaměstnanců podepsalo svému zakladateli podporu vyjadřující petici. Na svou obhajobu Kamprad uvedl, že byl také velmi ovlivněn svou babičkou, která jako sudetská Němka byla za svého mládí perzekuována v tehdejší Československu. Prarodiče zakladatele společnosti – Achim Erdmann Kamprad a Franziska – se přestěhovali do švédského Smålandu z československých Sudet, ještě před 2. světovou válkou.

Žili v těžké finanční situaci, jelikož nikdo z nich neovládal tento severský jazyk a ekonomická situace regionu byla velmi špatná. Dědeček zakladatele koupil les ve Smålandu přes nabídku v německém časopise o lovectví. Po přestěhování si pozdě uvědomil, že les potřebuje o hodně více pracovních sil a tudíž i více finančních prostředků, než mohl nabídnout, místní bankovní úřad mu, ale neschválil žádost o finanční půjčku. Achim Erdmann vyřešil situaci sebevraždou a nechal tímto těhotnou vdovu a dva mladé syny na pospas v cizí

zemi. Jedním ze sirotků byl i otec zakladatele nejznámějšího nábytkářského domu světa – Franz Feodor.⁶¹

Zakladatel společnosti Ingvar Kamprad se stal jedním z nejbohatších mužů světa. Od roku 1986, kdy odešel z vedení společnost, se stáhl do ústraní a v současné době bydlí v Lausagnne ve Švýcarsku, kam se odstěhoval z důvodů vysokých daňových odvodů ve Skandinávii.

3.1.3 Vznik společnosti

Ingvar Kamprad měl od narození obchodního ducha. Již v pěti letech začal s podnikáním, když se dozvěděl, že při objednávce většího množství sirek ze Stockholmu, dostane zákazník velkou slevu. Kamprad si tedy nechal poslat 100 krabiček a poté je začal se ziskem prodávat po sousedství. Později svůj sortiment rozšířil o pohlednice, tužky a vánoční dekorace, které rozvážel na kole. Když ve svých 17 letech dokončil střední obchodní školu v Göteborgu, obdržel od svého otce Franze Feodora peníze, za něž se rozhodl začít podnikat. Původně Ikea prodávala hlavně pera, peněženky, šperky, hodinky a silonové punčochy pro ženy. Zbožím se stalo v podstatě cokoli, co mohl Kamprad prodat za sníženou cenu. V roce 1945 ukončil Kamprad podomní prodej a začal inzerovat svou nabídku v místních novinách a pro snížení finančních nákladů začal distribuovat produkty skrze místní službu rozvozu mléka. Tímto vznikla v Ikea zásilková služba – zboží bylo dodáváno přímo Kampradem nebo zasíláno vlakem z blízké železniční stanice.

Na konci 40. let se Kamprad rozhodl přejít na prodej nábytku. Když roku 1953 publikovala společnost svůj první objednávkový katalog, nechal Kamprad v Älmhultu vystavit pro veřejnost svůj nábytkový sortiment. Zákazníci tak mohli vidět a dotýkat se výrobků, ještě než si je zakoupili. Jednalo se spíše o jakousi formu exhibice než reálného obchodu, avšak tímto krokem vzniklo první Ikea předváděcí centrum nábytku. Paradoxně centrum vzniklo díky rivalitě mezi Ikea a místní konkurencí. Obě společnosti snížily ceny a Kamprad musel přijít s něčím, čím se od konkurence odlišil. Tím, že si zákazníci Ikea mohli zboží prohlédnout, mohli se i přesvědčit o jeho kvalitě, což při katalogovém objednání u konkurence nebylo možné. Od té doby bylo předvádění výrobků klíčovým prvkem koncepce Ikea. Dalším z klíčových prvků se stalo ploché balení zboží. V roce 1956 Gillis Lundgren, jeden ze zaměstnanců, odmontoval nohy stolu LÖVET, aby se při přepravě nepoškodil a byl

⁶¹ LEWIS, Elen. *Great ikea!*. Cornwall:TJ International, 2005. s. 48.

lépe skladný.⁶² Tento akt se stal zlomovým okamžikem v dodávání zboží zákazníkům a společnost od té doby balila své zboží do plochých krabic, které měly usnadnit manipulaci a které navíc snížily náklady na přepravu a skladování. Ploché balení a později i zákaznickova vlastní montáž doma se staly základními kameny úspěšného konceptu firmy Ikea.⁶³

Kamprad otevřel svůj první obchodní dům v roce 1958 v Älmhultu a poté roku 1965 v hlavním městě. Pro umístění ve Stockholmu bylo zvoleno netradiční místo – na okraji města v oblasti zvané Kungens Kurva. Do té doby se společnosti vždy snažily usidlovat na hlavních a frekventovaných místech města, aby tak byly blíže zákazníkům. Velikost objektu dosahovala 31 000 m² a tvarem připomínala kruhovou budovu Guggenheimova muzea v New Yorku. I přes vzdálenost od centra byla návštěvnost vysoká. První den otevření přesáhla návštěvnost 35 000 návštěvníků.⁶⁴ První den nového obchodu se ovšem obrátil v chaos. Zákazníci mohli sami procházet obchodem a psát do připravených formulářů o jaký výrobek mají zájem a nakonec si výrobek po zaplacení vyzvednout u východu. U přepážek se však tvořily dlouhé fronty a mnozí zákazníci otrávení z dlouhého čekání opustili obchod bez placení, druzí se naopak vydali sami do skladů s úmyslem nalézt svůj výrobek vlastní cestou. Opět zafungovalo Kampradovo rychlé myšlení a nabídl čekajícím zákazníkům kávu a skořicovou žemli zdarma, čímž zmírnil napětí zákazníků z dlouhého čekání. Také, se zamyslel nad faktem, kolik zákazníků se dobrovolně vydalo do skladu, aby zde sami shromáždili svoji objednávku. Právě zde, se zrodila jeho myšlenka samoobslužných regálů. Jinde musel zákazník čekat, až jim personál vyskladní požadované zboží. Tím, že zákazníci měli přístup do skladu, se snížily náklady na čas na a na množství potřebného personálu. K tomuto nekonvenčnímu tahu ještě přibyla menší obchodní zóna s drobnými produkty v těsné blízkosti kas, jelikož Kamprad soudil, že pokud si zákazník nevybral nic v předchozích místnostech, byla velká šance, že si zakoupí „drobný“ produkt při čekání u kas.⁶⁵ Káva a skořicová žemle se také staly „klasikou“ úspěšných Ikea restaurací a bister, které servírují návštěvníkům v průměru přes 150 miliónů masových kuliček za rok. Kamprad razil názor, že „žádný obchod není dobrý na prázdný žaludek“ a možnost najíst se přímo v centru obchodního domu, se stala pro zákazníky neodmyslitelným rituálem. Co přimělo Kamprada otevřít v nábytkářském domě restauraci? Během své cesty do norského Osla zaujal Kamprada obchod nabízející pouze skandinávské produkty a ihned se rozhodl začít prodávat

⁶² Gillis Lundgren pracoval dříve pro reklamní agenturu v Malmö. Po přijetí se stal v pořadí čtvrtým zaměstnancem IKEA, LEWIS, Elen. *Great ikea!*. Cornwall:TJ International, 2005. s. 50.

⁶³ Tamtéž, s. 15.

⁶⁴ Tamtéž, s. 101.

⁶⁵ TOREKULL, Bertil: *Historien om Ikea*. Finland: WSOY, 1999. s. 83 – 88.

v Kungens Kurva něco podobného. Po projednání tématu se svými kolegy, se rozhodl servírovat návštěvníkům smålandské speciality, namísto celo-švédských. V dnes už klasickém menu nechyběly masové kuličky podávané s brusinkami, bramborová kaše s bílou klobásou, krevetový salát a jablečný koláč s vanilkovým krémem.

Již první rok po otevření obchodu v Kungens Kurva vystoupal obrat společnosti na 3 000 000 SEK za fakturační období a úspěch společnosti nezůstal bez povšimnutí. Národní asociace dodavatelů nábytku zaslala mnoha dodavatelským firmám ultimátum s pokusem odradit je od spolupráce s Ikea a celá společnost byla následně oficiálně „vykázána“ ze všech veletrhů nábytku v zemi. Kamprad potřeboval rychle najít nové dodavatele v zahraničí, jelikož v rámci Švédska s ním dodavatelé odmítli spolupracovat. Prvně se Kamprad zaměřil na sousední Dánsko, ale poté roku 1960 upřel svou pozornost k podstatně „levnějším“ dodavatelským firmám v Polsku. V doprovodu tajné policie se vydal Kamprad do té doby komunistického Polska, aby zde sjednal podmínky výhodné spolupráce. V důsledku toho byla v polovině 60. let minulého století polovina sortimentu v Ikea katalogu vyrobena v Polsku.⁶⁶ Boykot nejen vedl k odklonění společnosti od tuzemských dodavatelů, ale také k zamyšlení se nad vlastní výrobou nábytku, se kterou by společnost dosáhla úplné kontroly nad výrobky a jejich cenou. Kamprad proto zakoupil nábytkářskou firmu Swedwood ve Smålandu, která se během let rozrostla na 32 továren v 9 zemích světa.⁶⁷ Roku 1982 se přejmenovala společnost na IKEA Group a jejím vlastníkem se stala nadace Stichting INGKA Foundation, která přesídlila kvůli lepším daňovým podmínkám do Nizozemí. Důvodů, proč nebyla společnost svěřena do rukou jednoho člověka, ale do rukou nadace je několik. Zejména se jedná o fakt, že se eliminovaly případné dědické spory či se zamezilo rozprodání společnosti. Vedení nadace přešlo do rukou Kampradových rodinných příslušníků, zejména jeho syna Petra Kamprada.

3.1.4 Expanze

V 50. letech minulého století začal být skandinávský design velice populární, byl charakterizován elegantními a funkčními domácími produkty, které si většina zákazníků mohla z finančního hlediska dovolit. Užitím přírodní barvy dřeva vytvořil skandinávský design verzi modernismu se zaměřením na čisté linie a komfort. O velkou popularizaci se přitom

⁶⁶ TOREKULL, Bertil: *Historien om Ikea*. Finland: WSOY, 1999. s. 67.

⁶⁷ LEWIS, Elen. *Fenomenet Ikea*. Kristianstad: LundaText AB, 2006. s. 44.

zasloužily převážně světové exhibice a veletrhy nábytků, které otevřely Ikea i zahraniční trhy.⁶⁸ Expanzní plán společnosti byl prostý a nesofistikovaný. Jednalo se o jeden set instrukcí, které byly aplikovány na jakýkoli obchodní dům kdekoli na světě. Ikea v zahraničí neprodávala jen nábytek, „prodávala“ také svou filozofii a způsob „takto řešíme věci ve Švédsku“. I každá ceremonie u příležitosti otevření nového obchodního domu probíhala stejně. Po snídani pokračovalo přestřižení pásky, které se ve většině případů účastnil i zakladatel Ingvar Kamprad a následovalo symbolické otevření dveří pro nově příchozí návštěvníky v 9 hodin dopoledne.

První mimo švédský obchodní dům byl otevřen roku 1963 v sousedním Norsku na předměstí Osla. Další následovalo v roce 1969 Dánsko. Kamprad se poté strategicky zaměřil na německy mluvící země, jelikož právě zde byl největší nábytkářský trh v Evropě, přičemž Německo bylo jeho největším producentem a exportérem. Roku 1973 otevřela Ikea první obchod v Curychu ve Švýcarsku a o rok později v Mnichově, které bylo součástí Západního Německa. Švýcarský trh byl v té době značně uzavřený a bylo obtížné se na něm uchytit. Kamprad byl přesvědčen o tom, že pokud zde dosáhne úspěchu, může později „dobýt“ celou Evropu.⁶⁹

Do Austrálie pronikla Ikea v roce 1975, kdy byl otevřen obchod v Sydney a rok později vstoupila na kanadský trh s obchodním domem ve Vancouveru. Expanze do dalších zemí probíhala rychle. Následovalo v roce 1977 Rakousko, v roce 1979 Nizozemí a v roce 1981 Francie. Velkým milníkem je rok 1985, kdy společnost otevřela první pobočku ve Spojených státech ve Filadelfii. Charakteristický Ikea samoobslužný způsob prodeje, vlastní montáž nábytku, a začlenění zákazníka do celého nákupního procesu byla pro mnohé Američany matoucí, jelikož spojené státy americké jsou známé svým uhlazeným přístupem k zákazníkům a vysokou orientací na zákazníka. Manažeři společnosti Ikea proto přišli s nápadem brožurky, která ve třech krocích detailně popisovala postup nákupu a jak se v obchodním domě navigovat. Velké potíže také přinesla odlišnost preferencí mezi evropskými a americkými zákazníky. Jídelní stoly byly pro americké zákazníky příliš malé, aby pokryly pokrmy na den Díkůvzdání, evropská velikost ručníků, sedaček, postelí a skleniček byla v porovnání s americkými produkty o dost menší a evropský styl nástěnných knihoven a obývacích stěn, byl pro americké zákazníky příliš malý, aby do něj mohla být vsazena televize.

⁶⁸ Tamtéž, s. 75.

⁶⁹ Tamtéž, s. 51.

Expanze do Velké Británie přišla na řadu v roce 1989 a po Itálii se v roce 1990 připojilo Maďarsko. V roce 1991 otevřela společnost obchodní dům v České republice a v Polsku. Další rozšíření přišlo roku 1996 ve Španělsku a o dva roky později vstoupila Ikea na čínský trh s pobočkou v Pekingu. Čína se stala jedním ze strategických trhů pro Ikea, jelikož se zde nákup příbytků a dekorace domovů teprve nedávno stala kulturní měnou.⁷⁰ V prosinci roku 2004 otevřela společnost svou pobočku v Rusku, kde se od prvních okamžiků potýkala s velkými byrokratickými problémy. Společnost například musela zrušit na výzvu státních orgánů otevírací ceremonii obchodního domu v Khiniki (na předměstí Moskvy), jelikož se úředníci obávali, že návštěvníci svými automobily naruší podzemní plynové potrubí. Kamprad se osobně vypravil do Ruska vyjednat podmínky otevření s tehdejším ruským prezidentem Vladimírem Putinem a společnost se záhy stala největším maloobchodním prodejcem v Rusku. Také ruské cesty nebyly uzpůsobeny pro neustálý import zboží do obchodů, proto se Ikea rozhodla postavit v Rusku dálnici. Tímto krokem se Ikea stala jedinou společností na světě s vlastní dopravní infrastrukturou.⁷¹ Proč si společnost Ikea ke své expanzi vybrala právě Rusko? Evropa je v současnosti největším trhem Ikea výrobků. Materiál, který konstruktéři potřebují na výrobu nábytku je převážně dřevo – hlavně borovice a bříza, a také kov – železo a hliník. Na výrobu plastových výrobků je zapotřebí ropa. Na suroviny nejbohatší evropskou zemí, pokud se jedná o tyto produkty, je Rusko. Na ruském trhu je navíc obrovská produkční kapacita a existence dobrých pracovních zkušeností se dřevem. Z těchto důvodů se Ikea rozhodla expandovat do této země a začít zde i s výrobou. Tedy, protože chtěla dodat na evropský trh produkty z ruských přírodních zdrojů. Velkým problémem ovšem byla kvalita ruských produktů, jelikož se nerovnal evropským standardům. Dalším neméně závažným problémem byl nedostatek „obchodního ducha“ v Rusku.⁷²

Problémy s přijetím Ikea výrobků u zákazníků nebyly jen ve Spojených státech. Když v roce 2005 pronikla společnost na japonský trh, zákazníci požadovali naopak zmenšení všeho nábytku, aby lépe pasoval do menších japonských domácností. Největším „oříškem“ ovšem byla notorická úzkostlivost zákazníků skládat si vlastní nábytek doma. Z toho důvodů začala Ikea poskytovat ve svých obchodních centrech jak montáž, tak dovážku zboží.

⁷⁰ Změny v čínské politice bydlení v roce 1998 znamenaly, že stát ne více zaručoval zaměstnaných obyvatelům ubytování skrze zaměstnanecké odbory. Důsledkem toho se následující rok stal boomem v oblasti trhu s nemovitostmi, LEWIS, Elen. *Fenomenet Ikea*. Kristianstad: LundaText AB. 2006, s. 168.

⁷¹ Tamtéž, s. 169.

⁷² DAHLGREN, Lennart. *Ikea älskar Ryssland*. Stockholm: Natur Kultur, 2009. s. 29 – 33.

3.1.5 Současnost

Dnes by bylo možné zakoupit talíř švédských kuliček přes Malajsii, Taiwan, Kanadu, Saudskou Arábii až po Řecko a Izrael. Oficiálně byla IKEA zařazena jako číslo 43 na seznamu mezinárodních světových značek a jako nejsilnější značka v oblasti bytového zařízení. Společnost spolupracovala od roku 1994 s neziskovou organizací UNICEF na podporu vymícení dětské práce a podporu programu fair trade ve světě. V roce 2008 pracovalo v koncernu IKEA Group asi 135 000 zaměstnanců ve 44 zemích světa a prodeje se ve fiskálním roce 2007 vyšplhaly na 212 miliard.⁷³

Široká škála dávala zákazníkům svobodu vybrat si produkty, které odpovídaly jejich stylu a preferencím a poskládat je ve vlastním individuální řešení. K tomu IKEA využívala vlastní výstavy, aby tak inspirovaly zákazníky k přeměně produktů na řešení v jejich vlastních domovech. Hlavní sídlo společnosti bylo ustanoveno v Älmhultu, které se stalo Mekkou všech obchodních domů. Z Älmhultu bylo centralizováno řízení celosvětového prodeje a distribuce. Společnost kontrolovala celou linii procesu od prvopočátečního nápadu až po finální prodej zákazníkovi. V současné době pobočka zaměstnávala v šesti tisícové vesnici okolo 3 000 zaměstnanců. Na předměstí Älmhultu se nacházel první Kampradův obchod, ústředí švédského Ikea s největším fotografickým studiem v Evropě a jedna z továren mateřské společnosti Ikea – Swedwood. Tato dceřiná společnost vyráběla průměrně 10 % z celkového zboží Ikea, ostatní produkty pocházely od dodavatelů.⁷⁴ Většina obyvatel, kteří pracovali a žili v Älmhultu, byli Ikea designéři, odpovědní za Ikea katalog, jejichž tváře se objevují na obálce a uvnitř každého čísla. Paradoxně jeden z nejdůležitějších a pro obchod nevlivnějších zaměstnanců v Älmhultu byl vždy ten, který vybíral švédská jména pro nově zhotovený nábytek. Kamprad pojmenoval v 50. letech minulého století svou první židli určenou k prodeji – Ruth, protože mu jako dyslektikovi přišlo příliš obtížné si zapamatovat čísla či kódy. Od té doby bylo pojmenovávání nábytku nezaměnitelnou součástí konceptu Ikea. Od Billy knihoven přes matrace Sultan či kuchyně Varde, postupovala Ikea podle určitého klíče – koupelny se jmenovaly podle názvů norských jezer, ložnice podle chlapeckých jmen, kuchyně podle dívčích jmen a postele podle švédských měst.⁷⁵

⁷³ Tamtéž, s. 143.

⁷⁴ Tamtéž, s. 19.

⁷⁵ LEWIS, Elen. *Great ikea!*. Cornwall: TJ International, 2005. s. 68.

3.1.6 Orientace na zákazníka

Ikea se vždy maximálně snažila vyjít vstříc svým zákazníkům a zpříjemnit jim tak čas nakupování. Jednalo se o chytrý marketingový tah, jelikož spokojený zákazník se do obchodu vždy vrátil a doporučil jej. Každý obchodní dům Ikea byl postaven podle podobného schématu. U vchodu byl vždy umístěn dětský koutek, který zákazníkům nabízel hlídání dětí, a samotná expozice nábytku začínala představením 5 různých obývacích pokojů. Každý obývací set byl pečlivě zvolen designéry, aby odpovídal určitému životnímu stylu zákazníků. Ikea nabízela vždy skandinávský, venkovský a moderní styl a styl pro mladé.

- Ikea poskytuje prodlouženou 3letou záruku na všechny své výrobky, mimoto 25 let na matrace a 3 roky na spotřebiče. Pokud zákazníkovi nevyhovuje zakoupené zboží, má možnost ho do 90 dnů vrátit bez udání důvodu.
- Potřebuje-li zákazník získat jakoukoli informaci ohledně zboží či služeb, může se obrátit na informační linku, napsat svůj dotaz či připomínku emailovou poštou či využít služby „chat“, která byla přístupná z Ikea webových stránek.
- V roce 1984 Ikea přišla s nápadem věrnostního programu pro zákazníky – IKEA Family. Zákazník mohl v rámci programu uplatnit v obchodním domě řadu slev na vystavené zboží, tak i na sortiment restaurace a bistra. Zákaznická databáze členů také pomohla společnosti lépe rozpoznat zákazníka s jeho potřebami a přáními.

3.1.7 Orientace na zaměstnance

Společnost Ikea a sám zakladatel Ingvar Kamprad vytváří hodnoty a cíle, se kterými by se měli pracovníci společnosti ztotožnit. V souladu s hodnotami Ikea by měl zaměstnanec dbát šetrnosti, nebát se říct svůj názor, ale také mít odvahu zkoušet netradiční postupy, přijímat zodpovědnost a brát si ponaučení ze svých chyb. To nejen vyžaduje neutuchající zaměstnaneckou motivaci, ale také pevnou vůli a snahu sbírat nové zkušenosti. Ikea se proto snaží své zaměstnance co nejvíce motivovat, především ze strany benefitů.

Mezi zaměstnanecké výhody můžeme uvést:

- Každý zaměstnanec dostává příspěvek na oběd v Ikea zaměstnanecké kantýně, přičemž nealkoholické nápoje má k dispozici zdarma po celý den
- Za práci o víkendech a během státních svátků je zaměstnanci poskytnut příplatek nad rámec zákonných požadavků
- Má-li zaměstnanec svatbu, významné životní jubileum nebo slaví narození dítěte, společnost mu jako dárek poskytne dárkový šek v určité finanční hodnotě

Pro společnost je charakteristický malý počet úrovní řízení a týmová spolupráce. Pracovník je oceňován či povyšován podle svých schopností, zkušeností, výkonu a každý pracovník zodpovídá sám za svůj pracovní růst. Podle Hofstedeho indexu vzdálenosti moci je v porovnání s Českou republikou index vzdálenosti moci méně znatelný, jelikož ve švédských firmách vládne přátelštější atmosféra a odstup nadřízeného a podřízeného je skoro zanedbatelný. Ve společnosti Ikea se i podřízení pracovníci podílejí na společných rozhodnutích a řešení důležitých otázek, tudíž se eliminují problémy kvůli obavám z přílišné odpovědnosti či nedůvěry v nadřízeného. V indexu vyhýbání se nejistotě patří Švédsko k zemím, které nemají obavy z rizika, naopak vyhledávají změnu a nové podnětné nápady. To platí i pro společnost Ikea.⁷⁶

3.2 Ericsson

Koncem 19. století existoval telefon pouze v Severní Evropě a USA, kde vlastnil koncesi na telekomunikace Alexander Graham Bell. V Evropě byla řídicí pozice v rukou vlády (jako například v Německu, Francii a Belgii) nebo se vláda podílela na řízení telekomunikací spolu se soukromými subjekty (Španělsko, Rusko, Itálie a Skandinávie).

3.2.1 Zakladatel společnosti

Zakladatel společnosti Lars Magnus Ericsson se narodil v roce 1846 na farmě ve Värmskog. Již ve svých 12 letech ztratil otce a musel se finančně postarat o svou matku a dvě mladší sestry. Následující léta pracoval jako horník, kopáč a dřevorubec na různých místech

⁷⁶ HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace: software lidské mysli*. Praha: Linde, 2007. s. 103.

regionu a špatná finanční situace mu také znemožnila navštěvovat místní školu. Lars Magnus Ericsson si však nastrádal dostatek na to, aby mohl opustit rodný kraj a přesunul se do Stockholmu. Stal se zde učedníkem u telegrafu společnosti Öller & Co:s (Telegrafverket) a na doporučení zaměstnavatele mu bylo umožněno státní zahraniční stipendium v rámci vzdělávání u telegrafu.⁷⁷ Mezi léty 1872 – 1875 Lars Magnus studoval elektrotechniku v Německu a Švýcarsku a také vykonával praxi u jedné z nejznámějších společností té doby Siemens & Halske v Berlíně. Když se vrátil do Švédska, otevřel si v roce 1876 společnost LM Ericsson & Co:s s firemním partnerem – Carlem Johanem Anderssonem, kterého znal již z předchozího zaměstnání v Öller & Co:s. Tato malá společnost si pronajala budovu v centru Stockholmu.⁷⁸ Oba partneři se složili na celkovou částku 2300 SEK nutnou k vybavení společnosti, přičemž více než polovina finanční sumy tvořila bankovní půjčka ve výši 1600 SEK. Tento kapitál a také fakt, že všechen profit byl okamžitě vložen zpátky do společnosti, byla hlavním důsledkem rozmachu a růstu společnosti.

3.2.3 Vznik společnosti

Během prvních let v LME opravovali telegrafy pro švédské dráhy, policejní nebo hasičské zbrojnice. V roce 1878 společnost zakoupila několik stejných telefonních přístrojů značky Siemens, které Ericsson rozebral, podrobně prozkoumal a poté zase složil. Inspirován tímto a Bellovým přístrojem začal koncem roku s výrobou vlastních telefonů. První telefon byl dokončen v roce 1879. Vylepšeními se jeho výrobek rázem stal lepším než Siemensův a Bellův přístroj a společnost se rázem zaměřila na produkci pouze tohoto výrobku. Lars Magnus Ericsson neměl žádné problémy s patentovou komisí, jelikož Bell si nenechal svůj výrobek patentovat pro Skandinávii.⁷⁹ Jediným problémem byl nedostatek telefonních spojení na trhu. Na počátku existovalo telefonní spojení pouze mezi dvěma přístroji. Až roku 1880 vzniklo ve Švédsku skutečné reálné telefonní spojení s telefonními stanicemi se zařízením zakoupeným od International Bell Telephone Company v New Yorku, která následně samotnou stanicí zakoupila, aby tak podpořila své vůdčí postavení na trhu. Následující rok Bell Company započala se stavbou sítí v Malmö, Göteborgu a Sundsvallu a Söderhammu. Bell Company měla monopolní postavení ve většině evropských společností a díky tomu byl pro Ericssona trh blokován. Paradoxně ale také Bellovy obchodní metody dopomohly stvořit Ericssonův trh. Díky silnému postavení si Bell mohl diktovat vysoké ceny, které přilákaly do

⁷⁷ ELLGREN, Christer.: *Ericsson*. Stockholm: Nordsteds förlag, 2000, s. 40 – 50.

⁷⁸ Ulice Drottninggatan 15 patřila zemi hlavní nákupní ulice ve Stockholmu, ELLGREN, Christer.: *Ericsson*. Stockholm: Nordsteds förlag, 2000, s. 44.

⁷⁹ Tamtéž, s. 51.

odvětví mnohé skandinávské firmy, které se také pokusily o realizaci vlastních návrhů na telefony.⁸⁰

Lars Magnus Ericsson začal spolupracovat s Henrikem Cedergrenem. Mezi oběma muži vládlo přátelství a navzájem se doplňovali. Ericsson byl od přírody skeptik, zato Cedergren se nebál riskovat a do všech projektů se vrhal „po hlavě“.⁸¹ V roce 1887 měla společnost kapacitu 7 tisíc linek a 4 900 spojení a vlastnila největší světovou stanici vůbec. S růstem společnosti bylo nutné se přesunout i do větších prostor. V roce 1884 společnost přestěhovala svou výrobu do nově postaveného domu na křižovatce Tulegatan a Rådmansgatan ve Stockholmu. V té době ve společnosti pracovalo 38 zaměstnanců, 19 učňů, dva studenti a účetní. V roce 1885 odjel Ericsson studovat do USA vývoj telekomunikačních odvětví. Jako cizinec ovšem neměl přístup ke všem produktům místních telefonních stanic, jelikož by byl podezříván z tajné špionáže. Po příjezdu zpět do Švédska uvedl Lars Magnus Ericsson na trh ruční mikrofon.⁸² Později si Henrik Cedergren otevřel na švédském trhu vlastní telekomunikační společnost Stockholms Allmänna Telefonaktiebolag (SAT), čímž Ericsson přišel o polovinu trhu. Z toho důvodu se začal rozhlížet po zahraničních trzích. Paradoxně se oba muži znovu po letech spojili, když oba pocítili příležitost na ruském trhu a společnosti se v roce 1918 sjednotily pod názvem Allmänna Telefonaktiebolaget LM Ericsson.⁸³

Je těžké nazývat Larse Magnuse Ericssona revolučním vynálezcem, jelikož vše co vyrobil, byly pouze zlepšené kopie revolučních vynálezů. Ale tato vylepšení bychom v současnosti nazvali design a již v tehdejší době byl design důležitým prvkem pro uplatnění se na trhu. V roce 1900 odešel ve svých 54 letech Lars Magnus Ericsson do důchodu. V roce 1905 prodal všechna svá práva a akcie Louisi Fraenckelovi. Zdá se podivné, proč Lars Magnus Ericsson prodal všechna svá práva v době, kdy společnost byla na vrcholu. Ericsson však začal pociťovat, že s přibývajícím věkem nedokáže následovat technický pokrok své společnosti a nechtěl stát v cestě jejího vývoje.⁸⁴ Z nepochopitelného důvodu začalo nové vedené společnosti ignorovat rozvoj automatických telefonů v USA a soustřeďovalo se stále na prodej dosavadních výrobků a obměnu designu. V roce 1910 si vedení uvědomilo tento nedostatek, ale trvalo dalších 10 let, než společnost technologicky dohnala svou zahraniční

⁸⁰ Tamtéž, s. 55 – 61.

⁸¹ MEURLING, John. *Ericsson Krönikan*. Stockholm: Informationsförlaget, 2000. s. 29 – 35.

⁸² SANDBERG, Thorsten. *Svenska Varumärken*. Lund: Historiska Media, 2009. s. 114 – 120.

⁸³ Tamtéž, s. 118.

⁸⁴ ELLGREN, Christer. *Ericsson*. Stockholm: Nordsteds förlag, 2000. s. 52.

konkurenci. První Ericsson automatický telefon byl na trhu představen roku 1921, ale první obraty z prodeje byly značně nízké, protože automatické telefony zprvu nebudí přílišnou důvěru. První světová válka, Velká hospodářská krize a ztráta ruských akcií po revoluci, zpomalila rozvoj společnosti a omezila jeho prodej na mimo evropské země, jako byla Austrálie.⁸⁵

Odkupy spřízněných společností vyvinuly tlak na finanční stránku společnosti Ericsson. V roce 1925 převzal kontrolu nad celým koncernem Karl Fredric Wincrantz, když odkoupil majoritní podíl akcií. Wincrantz byl částečně financován švédským finančníkem Ivarem Kreugerem. V roce 1930 již měl Kreuger většinovou kontrolu nad společností. Paradoxně si finanční prostředky ke koupi těchto akcií vypůjčil právě od LM Ericsson, za záruku německých státních dluhopisů. Poté si vzal další velkou půjčku od ITT Corporation pro financování své vlastní společnosti Kreuger & Toll. Kreuger v té době figuroval v mnoha sporných mezinárodních finančních operacích, které měly málo co dočinění s telekomunikacemi. Finančně oslabený Ericsson byl považován za jasný cíl pro převzetí ITT – hlavním mezinárodním konkurentem. V roce 1931 ITT získala od Kreugera dostatek akcií, aby měla většinový podíl ve společnosti Ericsson. Tato skutečnost nebyla na dlouhou dobu zveřejněna, protože tehdejší vláda stanovila omezení zahraniční účasti ve švédských společnostech. Tedy, mnoho akcií bylo stále oficiálně napsáno na Kreugerovu osobu. Na oplátku Kreuger získal podíl v ITT, čímž vydělal skoro 11 miliónů dolarů. Když chtělo vedení ITT o rok později dohodu zrušit, zjistilo, že ve společnosti nezbyly, kromě pohledávky vůči Kreuger & Toll, žádné finance. Kreuger využil akcií společností jako záruk pro své půjčky, ale i přes zisk z těchto společností, nebyl schopen splácet úvěry. Kreuger spáchal sebevraždu na jaře rok 1932 a většinu Kreugerova majetku převzaly banky spřízněné s Wallenbergovými a Stenbeckovými společnostmi. I když byla společnost ITT vlastníkem jedné třetiny akcií LM Ericsson, podle vlastnických stanov, nemohl žádný zahraniční investor kontrolovat více než 20 % hlasů společnosti. Ericsson – v té době v podstatě stabilní a zisková společnost, se ocitla před bankrotem. Marcus Wallenberg vyjednal dohodu s několika bankami a pomocí půjček a podporného vládního programu se společnost Ericsson dostala z finanční krize. V roce 1960 odkoupila Wallenbergova rodina zbylý podíl akcií od ITT Corporation a usedla do čela společnosti LM Ericsson.⁸⁶

⁸⁵ MEURLING, John. *Ericsson Krönikan*. Stockholm: Informationsförlaget, 2000. s. 92.

⁸⁶ Tamtéž, s. 130 – 132.

3.2.3 Expanze

Téměř všechnen prodej mimo Skandinávii byl zprostředkován skrze prodejce v Glasgowě, který prodával LME telefony do Velké Británie a Ruska, přičemž Britové zakoupili v roce 1900 téměř polovinu celé produkce LME. Lars Magnus Ericsson prodal zboží holandské společnosti, což otevřelo dveře velkým objednávkám, například do Indonésie a tehdejší Batávie. V roce 1900 Ericsson instaloval také první stanici na ostrově Jáva a později v Tbilisi na Ukrajině. V té době vlastnila Bellova společnost (Bell Telephone Company) koncesi na prodej telefonních přístrojů v Rusku, takže všechna velká města byla pro Ericssona uzavřena. Cestovní prodejce proto musel odjet do Ruska a obcházet případné zájemce s telefonem v kufříku. Tato metoda sice nebyla příliš ortodoxní, ale přinesla Ericssonovi velký průlom na trhu, když se podařilo agentovi prodat přístroj do telefonní stanice v Kyjevě. Tato objednávka otevřela ruský trh a Lars Magnus Ericsson se rozhodl v roce 1896 otevřít továrnu v Rusku. O rok později otevřel dílny v Petrohradě, které sloužily zejména pro montáž telefonů a v roce 1899 zde zavedl i samotnou výrobu přístrojů. V roce 1903 se Ericsson spojil ve Velké Británii s National Telephone Co. s novým názvem The British LM Ericsson Manufacturing Co. a zakoupil továrnu v Beestonu. O rok později otevřel první telefonní stanici v Polsku ve Varšavě a také továrnu v Buffalu v USA. Polsko se díky své telefonní ústředně stalo po telekomunikační stránce jednou z nejlépe vybavených zemí světa a telefonní ústředna fungovala i během zhoršených podmínek během 2. světové války.

3.2.4 Současnost

Sony Ericsson byla zformována dvěma silnými značkami. Společnost Ericsson s dlouhou a bohatou historií byla založena roku již roku 1876, a společnost Sony figurovala na trhu teprve od roku 1946, i tak se stala lídrem v rozvoji nových mediálních technologií. Sony byla založena Akio Moritou a Masuru Ibukem a oba koncerny se 1. října 2001 sjednotili fúzí mezi Ericsson Consumer Product Division a Sony Digital Telecommunications Network Company.⁸⁷ Díky prudkému nárůstu podnikání v roce 2007 v rámci Global Services, kde telekomunikační operátoři obchodovali právě se společností Sony Ericsson, vzrostly

⁸⁷ HOLMLUND, Maria. *Sverige Superbrands*. London: Superbrands Ltd, 2004, s. 112 – 114.

společnosti nejen čisté tržby, ale i počet zaměstnanců. V dnešní době zaměstnává okolo 90 260 zaměstnanců.⁸⁸

3.3 Ostatní příklady společností

3.3.1 Husqvarna

Historie společnosti sahá už do počátku 17. století, kdy se během 30 let trvající války vyráběly v Jönköpingu zbraně pro švédskou armádu. Společnosti byl nejprve udělen královský dekret na výrobu zbraní, ale již zanedlouho od svého založení produkovala bohatou řadu výrobků. Postupně od domácího zařízení jako byly mlýnky na maso, přístroje na výrobu zmrzliny, přes šicí stroje přešla až po armádní samopaly a motocykly. Království vlastnilo továrnu Husqvarna až do roku 1757, kdy byla společnost privatizována s podmínkou, že bude určité množství výrobků odvedeno státu za pevnou cenu. Poptávka po zbraních neustále rostla a společnost se záhy velmi rozšířila. Roku 1867 se Husqvarna přeměnila na společnost s ručením omezeným pod názvem Husqvarna AB Weapons Factory. Od roku 1872 Husqvarna vyráběla krbová kamna, později přešla na výrobu kamen plynových a elektrických sporáků. O rok později byla zahájena výroba šicích strojů. Tento výrobní sektor se stal pro Husqvarnu důležitou součástí celkového obchodu. Kolem přelomu století Husqvarna začala produkovat svá první kola a od roku 1903 i motocykly. Bezpečnostní kola s nožní brzdou a gumovými pneumatikami se rázem stala módním a sociálním trendem a umožnila široké veřejnosti větší mobilitu. V tomto období stál v čele společnosti Wilhelm Tham a jeho továrna udávala chod celého města. Zvuk parní píšťaly svolával ráno obyvatele do práce, oznamoval polední přestávku a ukončení provozu. Společnost vlastnila i komplexy zaměstnaneckých domků v městských částech Viktoriaby, Stockmakarebyn a Smedbyn. Pokud některý z nájemníků z továrny odešel, automaticky tak ztrácel nárok na bydlení v těchto domcích. Tham jako jeden z prvních také využil služeb specializovaných personalistů. Společnost se maximálně snažila naslouchat svým zaměstnancům, proto personalisté v převlecích obcházeli jednotlivé dílny, aby mohli lépe pochytit připomínky a nápady zaměstnanců.⁸⁹ Roku 1903 zahájila Husqvarna výrobu motocyklů a během 1. světové války byl výrobek velice oblíbený u široké veřejnosti.

⁸⁸ Informace byla koncipována na základě: ERICSSON. *Ericsson Report* [online]. ERICSSON [20. 6. 2011]. Dostupný z: <http://www.ericsson.com/res/investors/docs/q-reports/2010/12month10-en.pdf>

⁸⁹ BERGENBLAD, Harry. *300 år med sikte framåt: en bok om Husqvarna*. Jönköping: Husqvarna AB, 1989. s. 78.

Poválečná krize však málem ukončila existenci společnosti. Investice do nových technologií byly nulové a společnost se na pár let vzdálila do ústraní. Švédská ekonomika se ale poměrně rychle vyrovnala s finanční krizí a deflací a Husqvarna se vrátila na scénu s novým výrobkem. Nový lehký motocykl se rychle stal prodejním úspěchem a firma expandovala až do 2. světové války. Ke konci války se společnost pokusila proniknout na automobilový průmysl. Tým inženýrů a moto-designerů v čele s Bengtem Magnussonem, Stigem Thamem a Calle Heimdaalem sestavili roku 1943 tří kolový prototyp Husqvarna automobilu. Společnost se ale od návrhu rozhodla pro finanční náročnost opustit. V 80. letech vzrostla na trhu konkurence, a proto se společnost rozhodla celé motocyklové odvětví opustit. Motocyklová sekce byla prodána hlavnímu italskému výrobcí a následně se přesunula na jih Evropy. V roce 1918 koupila společnost Norrahammarskou továrnu a započala zde s výrobou sekaček na trávu. Husqvarna zde od roku 1959 pokračovala s výrobou lodních motorů a zahájila výrobní výzkum vedoucí k produkci mikrovlnné trouby.⁹⁰ Během let 1934 až 1949 přibýly do produktové řady ještě myčky a pračky. Tyto výrobky značně přispěly k modernizaci domovů švédské společnosti a snížili časovou a fyzickou náročnost domácích prací.

Rok 1960 byl rokem nové strukturální změny ve společnosti, když byla výroba jízdních kol, motocyklů a lodních motorů prodána švédské společnosti Monarch. V současnosti se největším odbytištěm výrobků stalo USA s 40 % z celkového obchodování společnosti. V Evropě pak vede Německo s 16 %, dalším je Francie, Rusko a následuje Švédsko a Japonsko. Hodnota společnosti Husqvarna se odhaduje na 180 miliard SEK a zaujímal přibližně 15 % podíl na trhu s odhadovaným ročním růstem asi 3 %.⁹¹

3.3.2 Volvo

Automobilový průmysl zažil ve Švédsku velký rozmach na konci 20. století, který byl mimo jiné podmíněn velkými investicemi vlády do opravy silnic a vzniku dálnic. Ochranná známka Volvo byla zaregistrována jako obchodní značka společnosti mateřské společnosti SKF roku 1911. Slovo „Volvo“ pochází z latiny a jeho výraz znamená „otáčím se“, což znázorňuje i znak kruhu a z něj vystřelujícího šípů, jako symbolu společnosti. První světová válka a poválečná krize neumožnily se společnosti plně vyvíjet a Volvo bylo neaktivní až do roku 1926, kdy manažer prodeje Assar Gabrielsson a inženýr Gustav Larson založili

⁹⁰ Roku 1977 společnost Husqvarna podstupuje prodej mikrovlnných trub společnosti Gorenje, Tamtéž, s. 80.

⁹¹ Tamtéž, s. 78.

v dosavadní společnosti SFK (Svenska Kullagerfabriken) automobilové oddělení.⁹² SKF byla společnost na výrobu kuličkových ložisek, pro které byl automobilový průmysl důležitým mezinárodním trhem.⁹³ Oficiální zrod automobilky Volvo se proto datuje od 14. dubna 1927, kdy tovární linku v Göteborgu opustil první vyrobený automobil. Jednalo se o čtyřdveřový sedan bez střechy a produkce tohoto modelu ÖV4 trvala pouhé 2 roky, přičemž společnost v prvním roce svého působení prodala okolo 280 vozů. Automobil byl speciálně navržen pro nepříznivé skandinávské podnebí, čímž se poptávka po něm strmě zvýšila, na rozdíl od vozů importovaných do Švédska z USA. Vozy se staly nejprodávanější částí a hrály klíčovou roli ve společnosti. Motorizovaná vozidla byla využívána pro krátké trasy kolem měst, ale také jako doplněk k železnicím. Byly nedílnou součástí specializace v průmyslu, stejně jako růstu městských maloobchodů a velkoobchodů.⁹⁴

V roce 1929 se situace obrátila. Velká hospodářská krize přinesla celosvětový pokles prodeje automobilů a následující 2. světová válka způsobila značný propad na trhu. Celosvětový nedostatek pohonných hmot v roce 1942 způsobil, že se v témž roce prodalo méně než 100 automobilů. Z krize se společnost dostala jen díky úspěšným modelům jako je Volvo PV 444 nebo Volvo PV 544. Produkce PV 444 modelu v letech 1944 až 1958 dosáhla téměř 200 000 kusů. Luxusnější model PV 36 (s přezdívkou Carioca) byl vyroben pouze v rozsahu 500 kusů a stal se automobilem pro „bohaté“. Montáž vozidel probíhala v továrně ve Hisingenu až do roku 1964, kdy přesídlila do nového výrobního závodu v Torslandě. Když se v roce 1970 dostal do čela společnosti Assar Gabrielsson a nahradil tak dosavadního ředitele společnosti Gunnara Engellau, prodej vzrostl téměř o 400 % a osobní automobily se staly dominantním produktem společnosti. Z tovární linky postupem času vyjely na trh modely jako P120 Amazon, symbol bezpečnosti Volvo 144, Volvo 850 až po dnešní modely Volvo V550 nebo Volvo S80.⁹⁵

Volvo mělo pověst spolehlivých a kvalitních automobilů. Zájem o něj stoupal, a proto se švédský výrobce rozhodl část výroby přesunout i do jiných částí Evropy, převážně do zemí s nižšími výrobními náklady. V roce 1954 byla otevřena výrobní linka v holandském Utrechtu a v roce 1999 v belgických Antverpách. V roce 1964 společnost otevřela v kanadském

⁹² HOLMLUND, Maria. *Sverige Superbrands*. London: Superbrands Ltd, 2004. s. 124 – 126.

⁹³ SCHÖN, Lennart. *Sweden's Road to Modernity: An Economic History*. Stockholm: SNS Förlag, 2010. s. 266.

⁹⁴ Tamtéž, s. 267.

⁹⁵ HÄLLEBY, Bertyl. *Så föddes en svensk bilindustri : Volvos historia fram till PV 444*. Stockholm: Akademiförl. 1990. s. 55.

Halifaxu montážní závod na Volvo nákladní automobily. Jedním z přínosů silné evropské expanze byl snadný průlom na americkém trhu, což byl velmi důležitý krok v oblasti prodeje a mezník pro společnost. V 70. letech se společnost potýkala s několika problémy. Ropná krize utlumila optávku po osobních automobilech a vývoj nových modelů stagnoval. Jako východisko ze špatné finanční situace byla v roce 1993 fúze s francouzským Renaultem, ale po protestech z řad akcionářů se fúze nikdy neuskutečnila. Dne 28. ledna 1999 Volvo Group prodalo své obchodní oblasti (Volvo Car Corporation) americkému koncernu Ford Motor Company. Téměř o 10 let později, znamenal nástup finanční krize obrovské finanční ztráty, i když se společnosti podařilo prodat více než 450 000 automobilů. Situace vyústila ve velké „propuštění“ zaměstnanců, převážně na území Švédska. V roce 2008 poklesl prodej oproti předešlému roku o 25 %, přičemž bylo prodáno 359 000 vozů. I když se ztráta se vyšplhala na více než 1 miliardu EUR, společnost „přečkala“ krizi a udržela si svoje místo na švédském trhu. Opačná situace nastala pro největšího švédského konkurenta, značku Saab, jejíž mateřská společnost GM Motors se potýkala s velkými finančními problémy. Saab byl následně donucen odejít z trhu. V březnu 2010 odkoupila automobilku Volvo čínská společnost Zhejiang Geely Holding Group Co.⁹⁶

3.3.3 Hennes & Mauritz (H&M)

Společnost H&M vznikla 13. září roku 1947 s původním názvem Hennes. Zakladatel dnešního oděvního gigantu Erling Persson se nechal na své obchodní cestě do Spojených států inspirovat nápadem založit obchod s levnou módou, jelikož tamní společnosti profitovaly i při nízkých cenách svých výrobků.⁹⁷ Erling Persson začal svoji kariéru obchodníka v naprosto jiném odvětví, než je to oděvní. Prodával například velmi populární vánoční skládací hvězdy, luxusní plnicí pera a tužky, které dodával do obchodních domů a knihkupectví. Papír a jeho komplementy, byly během válečné a poválečné doby důležitým produktem industriální společnosti s přihlédnutím na jeho využití pro společenský a ekonomický sektor, sociální interakci apod. V roce 1943 otevřel papírnictví Penn-Specialisten v Göteborgu a prodej per byl součástí společnosti až do roku 1997. Po návratu z USA otevřel svůj první obchod Hennes s výhradně dámskými oděvy ve Västeras. Hennes v švédštině znamená „její“ a Persson v něm spatřoval výstižný název pro obchod s dámskou módou. Hlavní myšlenkou přitom bylo

⁹⁶ Informace byla koncipována na základě: HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. *HN: Automobilka Volvo zruší dalsich 3 300 pracovních míst* [online]. HN [20. 6. 2011]. Dostupný z: <http://byznys.ihned.cz/c1-28884890-automobilka-volvo-zrusi-dalsich-3300-pracovnich-mist/>

⁹⁷ SANDBERG, Thorsten. *Svenska Varumärken*. Lund: Historiska Media, 2009. s. 26 – 32.

prodávat zboží levněji a dodávat oděvy na trh rychleji než konkurence. Zboží nebylo originální, jednalo se o oděvy, které se běžně vyskytovaly u konkurence a byly dostupné na celém švédském trhu. Ve stejné době nabídl v Paříži mladý Christian Dior svou kompletně novou kolekci ženské módy, která se záhy stala populární a „obletěla“ celý svět. Důsledkem nemoderního sortimentu, byly velké finanční potíže, ani ne rok od založení společnosti. Od bankrotu nakonec pomohly finanční výnosy Penn-Specialistenu a společnost otevřela v roce 1949 další pobočky Hennes v Uppsale a Jönköpingu. Objem sortimentu však předčil nedostatečný švédský trh a přiměl Perssona expandovat do zahraničí.

Firma začala využívat úspor z rozsahu a nízké ceny se staly nástrojem pro získání vysokého tržního podílu. První mimo švédská pobočka byla otevřena v roce 1964 v Norsku, později v Dánsku. Prodejny byly vždy situovány na nejfrekventovanějších nákupních ulicích, kam se po modernizaci měst v 60. letech přesunuly specializované obchody s módou. Přelomovým rokem byl pro společnost rok 1968, kdy Erling Persson odkoupil stockholmský obchod s pánskými oděvy a příslušenstvím pro lov Mauritz Widfoss a tímto zavedl pod svou značku i oblečení pro muže. Jméno společnosti bylo změněno na Hennes & Mauritz, aby tak lépe odráželo rozšíření sortimentu. Po úspěchu v Norsku a Dánsku, se v roce 1976 rozhodl Persson oslovit zákazníky v Anglii. Tím, že začal se svou expanzí do jiných zemí poměrně záhy po svém vstupu na trh, se vyhnul krizi firem textilního a oděvního odvětví, které na konci 70. let nestačily mezinárodní konkurenci. Společnost začala spolupracovat s finančními specialisty a uvedla H&M na burzovní trh. Hlavním důvodem bylo, že H&M díky tomu získala přísun nových zahraničních financí nutných pro rozvoj podniku. Obrat vzrostl neuvěřitelně každým rokem o 25 % po dobu 15 let po sobě. V 90. letech firma dále expandovala do Finska, Rakouska, Nizozemí, Belgie a dále napříč celou Evropou. H&M spravuje více než 1600 obchodů v 30 zemích a dosahuje obrátu 300 milionů korun ročně. Největšího podílu dosahuje značka v Německu, kde představuje 29 % trhu. Na konci roku 2003 sčítala společnost přes 20 000 zaměstnanců a 945 obchodů a oproti počátku 21. století obrat rozrostl o 60 %. Důvodem, proč společnost nebyla nijak zvlášť poznamenána soudobou finanční krizí, je převážně to, že nevlastní žádnou oděvní továrnu. Místo toho spolupracuje více než s 900 flexibilními dodavateli z celého světa. S plánováním kolekce začíná společnost rok dopředu před uvedením na trh, avšak samotné provedení a dodání zboží na pulty prodejen, může být vměstnáno do doby čtyř týdnů.⁹⁸

⁹⁸ Tamtéž, s. 32.

4. Budoucnost švédských firem

4.1 Soudobá ekonomická situace

V současné době se švédská vláda snaží dodržovat rozpočtovou kázeň a hlavním úkolem centrální banky je zajistit cenovou stabilitu. Ekonomika je silně exportně zaměřená, a vývoz se tradičně opírá o produkty dřevařského, elektrotechnického a telekomunikačního, automobilového a farmaceutického sektoru. Švédská ekonomika těží z růstu světových ekonomik, jímž dominuje Čína, Indie a USA. Švédsko má otevřenou ekonomiku a již tradičně spoléhá na možnost exportu a importu v rámci nejen Evropy, ale i celosvětově. Důvodem vysoké expanze švédských firem do zahraničí od počátku 20. století, byl především nedostatečný domácí trh. Tato raná globalizace později poskytla společností výhodu na trhu vůči mezinárodní konkurenci. Toto je jeden z důvodů, proč právě ze Švédska navzdory jeho nízké populaci pochází tolik mezinárodních společností a mezi veřejností známých značek, jako je Volvo, Electrolux, H&M či Ikea. Trendem 20. a 21. století se stal přesun produkce do zemí s nižšími výrobními náklady a současně rostoucí podíl zahraničního kapitálu v domácích firmách. Důraz je kladen na převážně na znalostní ekonomiku a rozvoj a podporu výzkumu s přihlédnutím na ochranu životního prostředí a trvale udržitelného růstu.⁹⁹

Švédsko se řadí k vyspělým průmyslovým zemím, s hlavními průmyslovými oblastmi ve strojírenství, zejména pak výrobě automobilů a sektoru informačních a komunikačních technologií. Švédské zemědělství přispívá k tvorbě HDP pouze nepatrnou měrou a má minoritní význam. Naopak služby, podobně jako v ostatních vyspělých státech, mají velký význam pro tvorbu HDP, podílejí se přibližně 50 %. Populace Švédska roste, zvláště vlivem vysoké imigrace z Asie a Islámských zemí a odhaduje se, že v roce 2020 dosáhne téměř 10 milionů, což oproti nynějším 9,4 milionům, představuje podstatný nárůst.¹⁰⁰ Ekonomická krize roku v letech 2007 až 2009 měla vážně negativní dopad na vývoj většiny světových ekonomik. Ve Švédsku byl nejvíce zastihnut sekundární sektor, pro vysokou závislost na

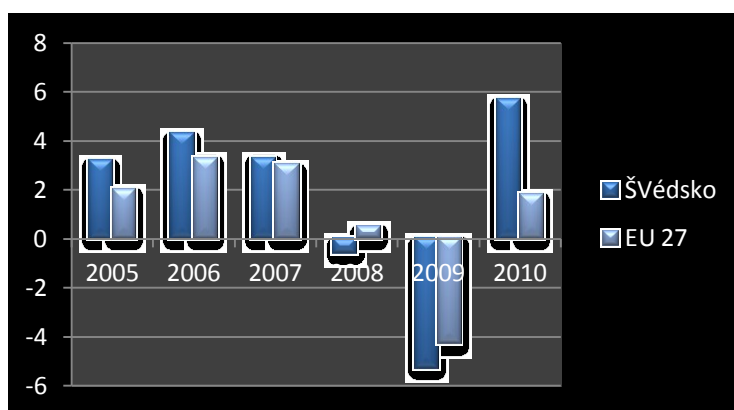
Kapitola byla koncipována na základě knih:

⁹⁹ Informace byla koncipována na základě: OECD. *Government at a glance 2009*. [online]. OECD [20. 6. 2011]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/dataoecd/35/40/43925756.pdf/>

¹⁰⁰ Informace byla koncipována na základě: SCB. *Statistics Sweden: Key indicators of Sweden*. [online]. SCB[20. 6. 2011]. Dostupné z: http://www.scb.se/Pages/FigureList____4000.aspx/

exportu. Společnosti byly nuceny snížit počet pracujících a došlo tak k velkému propouštění právě u velkých exportních firem jako je Volvo, Saab a sklářská společnost Kosta Boda. Zatímco v roce 2008 dosahovala očekávaná míra nezaměstnanosti na následující 2 roky hodnoty kolem 6,5 %, v roce 2009 se očekávaná hodnota vyšplhala na 10,7 %. V návaznosti na velmi dobrou výkonnost švédské ekonomiky v roce 2006 se dynamika ekonomického růstu v roce 2007 dostala do sestupné fáze hospodářského cyklu a mezi léty 2008 až 2009 byla ekonomika plně zasažena recesí (viz Graf 4.4.1). Ekonomická výkonnost se propadla roce 2009 o 5,1 %. Na začátku krize si spotřeba domácností stoupala, neboť byla tažena relativně vysokou zaměstnaností a mzdovým růstem (podpořeným daňovým poklesem).

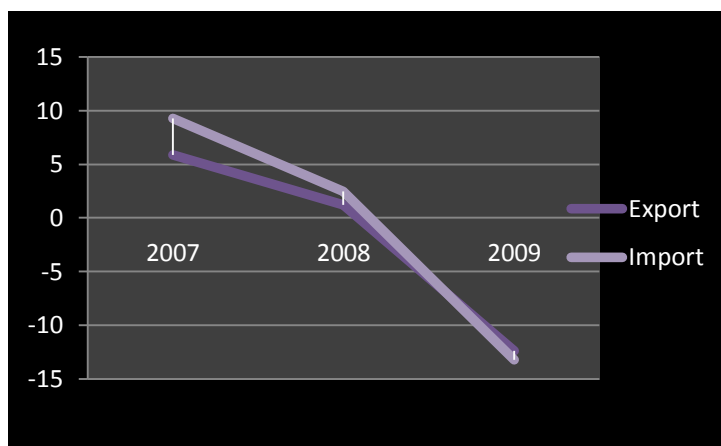
Graf 4.1: Tempo růstu reálného HDP ve Švédsku a EU 27 mezi léty 2006 – 2010



Zdroj: EUROSTAT. *Real GDP growth rate*. [online]. EUROSTAT [20. 6. 2011]. Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsieb020>

Na konci roku 2008 se již na trhu projevila spotřebitelská důvěra a kupní síla domácností klesla v důsledku sílící inflace. Průmyslový sektor se potýkal s výrobními a finančními náklady a současným poklesem produktivity. Mnoho společností bylo nuceno vyhlásit bankrot. Důvodem tak prudkého poklesu, byla převážně švédská orientace na vývoz, a právě proto průmyslovou výrobu obzvláště zasáhl citelný propad poptávky po jejím zboží (viz Graf 4.1.1).

Graf 4.1.1: Tempo růstu vývozu a dovozu v letech 2007 – 2009 (v %)



Zdroj: OEDC. *Economic outlook*. [online]. OECD [20. 6. 2011]. Dostupné z: http://www.oecd-ilibrary.org.ezproxy.vse.cz/economics/oecd-economic-outlook-volume-2010-issue-1_eco_outlook-v2010-1-en

Hlavním viníkem byl pokles obchodu se zeměmi Evropské unie, která je největším švédským odbytíštěm (58,5 %). Hodnota poklesla o 19 %. Postihnuty byly i obchody s předními obchodními partnery – následovně s Německem, kde export poklesl o 18 %, Velkou Británií (pokles o 15 %) a Dánskem (pokles o 17 %). Vývoz produktů do Ruska se snížil o 51 % a americký trh vykazoval švédský export menší o 21 %. Paradoxně se podařilo obchodní deficit Švédska snížit o 20 %, obchodováním s ekonomicky rostoucí Čínou, kde hodnota exportu vzrostla oproti minulým obdobím o 21 %.¹⁰¹ Z komoditního hlediska se v roce 2009 nejvíce propadl export automobilů a to přibližně o 40 %, naopak vývozy stoupaly prakticky jen u výrobků farmaceutického a potravinářského průmyslu. Vláda se pokusila z krize vymanit jak fiskální (poklesem daní) tak měnovou politikou (snížením úvěrových měr). Výsledkem bylo obnovení HDP na začátku roku 2010 s tempem 2,7 %. V květnu roku 2011 dosáhl švédský vývoz zboží 107,0 miliardy SEK, zatímco dovoz zboží činil 101,3 miliardy SEK. Výsledkem čisté obchodní bilance bylo 5,7 miliardy SEK. Zahraniční obchod za květen 2011 vydělal čistý obchodní přebytek 5,7 miliardy SEK. Oproti tomu květen 2010 vykazoval čistý přebytek obchodní bilance pouhé 1,5 miliardy SEK. Hodnota vývozu činila 107,0 miliardy SEK, zatímco dovoz činil hodnotě 101,3 miliardy SEK. Ve srovnání s květnem 2010, se vývoz zvýšil o 17 % hodnoty, zatímco dovoz se zvýšil o 13 %. Obchod se zeměmi mimo EU vedl k přebytku ve výši 17,1

¹⁰¹ Tamtéž.

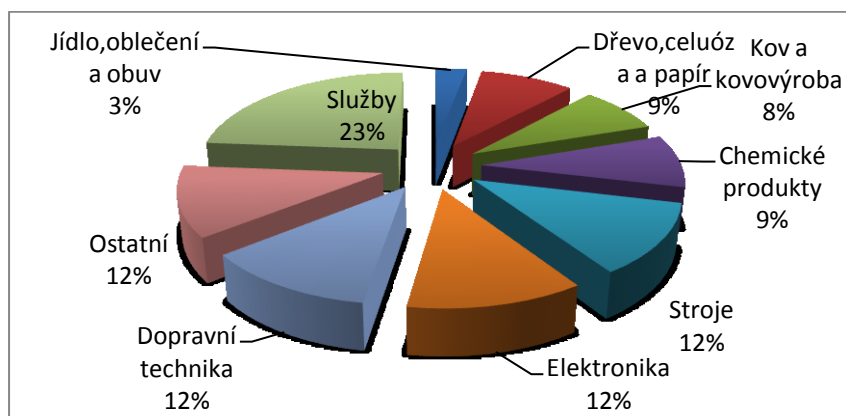
miliardy SEK, zatímco obchodování v rámci Evropské unie vedlo k deficitu 11,4 miliardy SEK.¹⁰²

4.2 Nejdůležitější odvětví švédské ekonomiky

• Primární sektor

Zemědělství se ve Švédsku vyznačuje vysokou produktivitou, byť se využívá k pěstování plodin pouhých 7 % území. Produkce cukrové řepy a brambor má v severních částech země rodinný charakter. Farmy v těchto oblastech jsou většinou podporované vládou a fondy EU. Na jihu se soustřeďují převážně velkovýrobci s užší specializací jako je chov prasat, skotu nebo pěstování obilí.¹⁰³ Dřevařský průmysl má v zemi dlouholetou tradici. Dřevo se využívá jako surovina při výrobě nábytku, papíru a jako stavební materiál. Nesmíme zapomenout na odpadové produkty – ty se využívají jako bio-palivo. Dřevo a produkty z něj vzešlé představují ve švédském exportu 9 % (viz Graf.4.2).

Graf 4.2: Export dle procentního podílu na trhu, 2004



Zdroj: SVENSKTNARINGSLIV. *Facts about Sweden's Economy 2005*. [online]. SVENSKTNARINGSLIV [20. 6. 2011]. Dostupné z: http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00000/Facts_about_Sweden_s_E_540a.pdf

• Sekundární sektor

Mezi nejvýznamnější odvětví sekundárního sektoru švédské ekonomiky patří strojírenský průmysl, který dosahuje 47 % podíl objemu exportu. Průmysl se soustřeďuje převážně na jihu

¹⁰² Informace byla koncipována na základě: SCB. *Export, Import and Net Trade Balance*. [online]. SCB [20. 6. 2011]. Dostupný z: http://www.scb.se/Pages/PressRelease___317524.aspx/

¹⁰³ Informace byla koncipována na základě: SVERIGE TOURISM. *Major branches of Industry* [online]. SVERIGE TOURISM [20. 6. 2011]. Dostupný z: <http://www.sverigetourism.se/smorgasbord/smorgasbord/industry/branch/>

země v okolí velkých měst jako je Stockholm, Göteborg nebo Malmö. Mezi strojírenský průmysl řadíme produkci strojů, výrobu dopravních zařízení, elektrotechnický průmysl, kovovýrobu a výrobu náhradních dílů. Kovovýroba představuje v rámci exportu 8 % a export dopravních zařízení, strojů a elektrotechniky dohromady 36% (viz. Graf 4.2). Švédsko má v tomto odvětví dlouhodobou historii, které spolu s investicemi do vědy a techniky zajišťují jeho konkurenceschopnost na trhu. Mezi nejznámější společnosti si můžeme uvést společnost Volvo, Saab, Elektrolux nebo Sandvik. Chemický průmysl se dostal do popředí převážně na začátku 20. století, kdy se ve Švédsku začalo s výrobou zápalek, trhavin a později s výrobou barev a laků. Zde se do podvědomí zařadila švédská společnost AstraZeneca.¹⁰⁴

- **Terciární sektor**

V terciárním sektoru pracuje největší počet obyvatel a to v oblasti služeb, která má největší podíl na HDP země a služby dosahují v rámci exportu okolo 23 % (viz Graf 4.2). Švédsko je díky své vysoce kvalifikované pracovní síle stalo atraktivním cílem zahraničních investorů. Mnoho zahraničních firem zakládá ve Švédském království svá technologická a logistická centra, ale také centra klientské podpory a služeb. Největší rozmach v internacionalizaci služeb zaobírají oblasti telekomunikačních technologií, marketingu, lidských zdrojů, účetnictví a financí.

4.3 Import

Importu dominují převážně stroje a přepravní zařízení, průmyslové výrobky, nerostná paliva a maziva. Dále pak mezi dovozní produkty patří automobilová vozidla, minerální oleje a chemikálie, telefonická, rádiová a televizní zařízení, potraviny a živá zvířata. Importu do Švédska dominuje dlouhodobě EU, převážně pak Německo, Dánsko a Velká Británie. Mimo EU pak Norsko, USA, Japonsko.

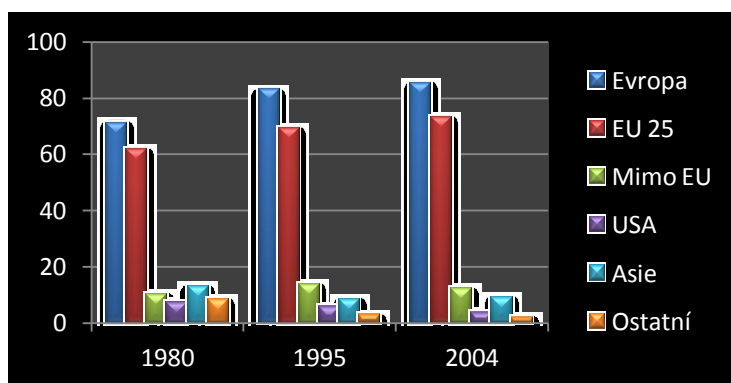
4.4 Export

Švédské království můžeme zařadit mezi malé otevřené ekonomiky, které jsou citlivější na dění na mezinárodních obchodních trzích. Mezinárodní zpomalení ekonomiky může vyvolat pokles poptávky po švédských exportních výrobcích, které by vedlo ke snížení podílu čistých vývozu na tvorbě HDP. Závislost švédské ekonomiky na zahraničním obchodě můžeme rovněž doložit na podílu vývozu na HDP země, který se pohybuje kolem více než 50

¹⁰⁴ Tamtéž.

%.¹⁰⁵ Export ve Švédsku lze obecně charakterizovat jako znalostně náročný, přičemž jedním z opěrných pilířů se v posledních letech staly informační a telekomunikační technologie. V 90. letech se průmysl přeorientoval na vysoce znalostně náročné produkty jako výrobky farmaceutického průmyslu nebo výrobky informačních technologií. Podíl exportu v té době přesáhl 40 % HDP. Situace se udržela do roku 2001, kdy v souvislosti s propadem poptávky po telekomunikačním vybavení a automobilech, došlo k negativnímu přírůstku exportu. Tento telekomunikační sektor byl ve Švédsku spojován výhradně se společností Ericsson, která utrpěla krizí sektoru informačních a komunikačních technologií (ICT) velké ztráty.¹⁰⁶ V teritoriální struktuře Švédska je patrná vázanost na Německo, ostatní Skandinávské země a USA (viz Graf. 4.4). Spojené státy jsou důležitým a dlouhodobým exportním partnerem. V roce 2005 exportovalo Švédsko do USA 10 % veškerých exportu. Sousední severské patří do švédské teritoriální struktury nejen z důvodu geografických, ale také díky vyspělosti svých ekonomik a komoditní struktury.

Graf 4.4: Export dle procenta z celkového podílu na trhu



Zdroj: SVENSKTNARINGSLIV. *Advantage Sweden, The Confederation of Swedish Enterprise*. [online]. SVENSKTNARINGSLIV [20. 6. 2011]. Dostupné z: http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00000/Advantage_Sweden_-_A_p_475a.pdf

Vše se změnilo v roce 2004, kdy poprvé vývoz (od roku 2000) dosahoval dvou ciferných hodnot (viz. Graf 4.4.1). Z teritoriálního hlediska směřoval největší objem exportu v roce 2005 do členských států Evropské unie (58,3 %). Nejpočetněji pak do Německa (10,2 %) a Velké Británie (8 %). Pokud zahrneme vývoz do dalších Skandinávských zemí i do Norska,

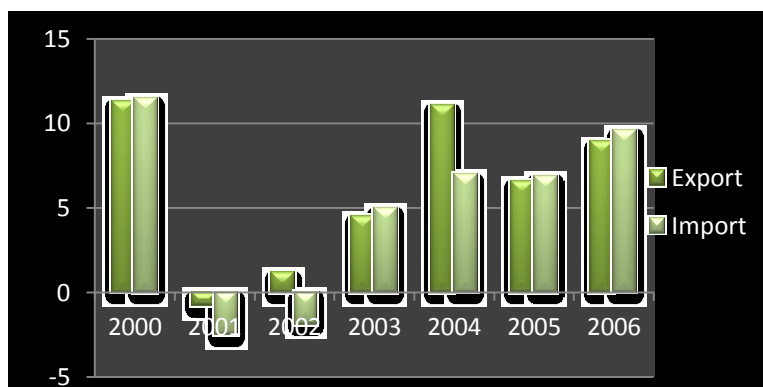
¹⁰⁵ Informace byla koncipována na základě: MZV MZV. *Souhrnná teritoriální informace* [online]. MZV [20. 6. 2011]. Dostupný z:

http://www.mzv.cz/stockholm/cz/obchodne_ekonomicky_usek/souhrnna_teritorialni_zprava/index.html/

¹⁰⁶ Informace byla koncipována na základě: IMF. *Sweden: 2003 Article IV Consultation – Staff Report; Public Information Notice on the Executive Board Discussion; and Statement by the Authorities of Sweden*, [online]. IMF [20. 6. 2011]. Dostupný z: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2003/cr03230.pdf/>

kteřé ale není členem EU, hodnota vývozu činila 21 %.¹⁰⁷ S mimoevropskými zeměmi dosahuje hladina exportu nejvýše v USA (12 %). Také asijské země se díky silné ekonomické situaci stále více derou do popředí světové ekonomiky, převážně pak Čína, Japonsko a Indie, přičemž navazují se exportní a importní partnerství se Švédskem.

Graf 4.4.1: Tempo růstu vývozu a dovozu v letech 2000 – 2006



Zdroj: IMF. *Sweden: 2006 Article IV Consultation – Staff Report; Public Information Notice on the Executive Board Discussion; and Statement by the Executive Director for Sweden*. [online]. IMF [20. 6. 2011]. Dostupné z: http://www.imf.org/external/pubs/cat/wp1_sp.cfm?s_year=2007&e_year=2007&brtype=default

Problémy nastaly s příchodem celosvětové ekonomické krize v roce 2008. Švédskému království ve druhém i ve třetím čtvrtletí roku 2008 poklesl HDP o 0,1 % a tak se poprvé od roku 1993 propadlo do recese.¹⁰⁸ Vývozu v roce 2009 tradičně dominovali strojírenské obory. Mezi nejvýznamnější exportní sortiment si můžeme uvést stroje a dopravní zařízení. Ty představují téměř polovinu exportu. Celkový výsledek vývozu roku 2009 byl v tomto odvětví postižen poklesem o 22 %. Růst zaznamenalo pouze chemické a gumárenské odvětví, jehož pozitivní exportní sektor pramení z farmaceutických oborů.¹⁰⁹

4.5 Švédska firemní kultura

Jelikož kultura firmy je odrazem i národní kultury a národních zvyklostí, bude v této podkapitole ukázáno, jak je Švédsko hodnoceno v Hofstedeho modelu kulturních dimenzí. Pokud se zamyslíme nad otázkou, jací jsou obyvatelé této severoevropské země, model čtyř

¹⁰⁷ Informace byla koncipována na základě: IMF. *Sweden: 2009 Article IV Consultation – Staff Report; Staff Statement; Public Information Notice on the the Executive Board Discussion; and Statement by the Executive Director for Sweden*, [online]. IMF [20. 6. 2011]. Dostupný z: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2009/cr09247.pdf>

¹⁰⁸ Informace byla koncipována na základě: IDNES. *Švédská ekonomika se propadla do recese* [online]. IDNES [20. 6. 2011]. Dostupný z: http://ekonomika.idnes.cz/svedska-ekonomika-se-propadla-do-recese-fcd-/eko-zahranicni.asp?c=A081128_123038_eko-zahranicni_vem/

¹⁰⁹ BUSINESSINFO. *Zahraniční obchod* [online]. BUSINESSINFO [20. 6. 2011]. Dostupný z: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/svedsko-zahranicni-obchod-zeme/6/1000810/#sec2/>

dimenzí nám odpovídá, že jsou hrdí na svou historii, demokracii a rozvinutou ekonomiku. Byť to jejich jinak přátelské chování nenaznačuje, přiklání se spíše k udržování si větší interpersonální vzdálenosti. Zaměstnanci jsou svědomití, dochvilní a důkladní v dodržování termínů. Ve vyjednávání se vedení společností kloní ke kompromisům a nekonfliktnosti.¹¹⁰

Ke vztahu k autoritám Švédové upřednostňují decentralizaci řízení. Podřízení jsou často ve švédských firmách zapojováni do rozhodovacího procesu a samozřejmostí je zákaz diskriminace. Podřízení se nebojí projevit nesouhlas s rozhodnutím nadřízeného a naopak nadřízení přílišně neukazují svou moc. Švédsko patří do skupiny zemí s malou vzdáleností moci (PDI). Názorným příkladem malé vzdálenosti moci je chování typické švédské rodiny. Vztah mezi rodičem a dítětem je založen na rovnosti, a rodiče se nenásilnou silou snaží vychovat individualistického a samostatného jedince, od kterého není vyžadována prvořadě poslušnost, nýbrž samostatnost a zodpovědnost za sebe sama. Od dětí se naopak neočekává pomoc ve stáří, jelikož švédský systém nabízí velké množství péče pro seniory. Dalším typickým znakem státu s nízkým stupněm PDI je odklon od jakýchkoli symbolů bohatství. I bohatší obyvatelstvo se přiklání ke skromnosti a neokázalosti.¹¹¹

Všichni zaměstnanci společnosti mají stejná práva a šance. V důsledku značně vysokého daňového zatížení jsou sociální rozdíly ve společnosti nízké. Švédské společnosti mají často silně rozvinutou firemní kulturu. Vyznačují se malým počtem úrovní řízení a důrazem na kvalitu a bezpečnost svých výrobků. Do vysokých pozic se dostávají ženy, což poukazuje, že Švédové patří mezi femininní kulturu, která přikládá význam stejnému přístupu k oběma pohlavím, rovnosti a solidaritě.¹¹² Obyvatelé této severoevropské země jsou také ekologicky orientovaní a ochrana životního prostředí je součástí každé firmy. Pokud by se takto zodpovědně nechovaly, ztratily by většinu svých švédských zákazníků.

Rozhovor

Protože jsem se v literatuře pokaždé dočetla o společnosti Ikea a jeho zakladateli, vždy jen v superlativech, zajímalo mne, zda zaměstnanci skutečně následují „vize“ společnosti a

¹¹⁰ STEERS, Richard. *Management Across Cultures: Challenges and Strategies* Cambridge: Cambridge University Press, 2010. s. 46 – 51.

¹¹¹ HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace: software lidské mysli*. Praha: Linde, 2006. s. 50 – 53.

¹¹² Je na prvním místě z 53. států s nejvíce rozvinutou femininní kulturou, HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace: software lidské mysli*. Praha: Linde, 2006. s. 103 – 105.

zda je skutečně vše tak promyšlené, jak je tomu zmíněno v knihách. Rozhodla jsem se oslovit zaměstnankyni společnosti, abych zjistila, jaký má o společnosti a zakladateli názor ona.

Rozhovor s Charlottou Grönstedt, vedoucí vztahů se zákazníky v Ikea Kalmar, která má na starost komunikaci mezi zákazníky a společností.

1. Odkud myslíte, že pramení zákaznická loajalita ke společnosti Ikea?

Pracovala jsem mnoho let pro společnost v zahraničí, převážně v Rusku a v Anglii a musím říct, že získat si loajální zákazníky je zpočátku těžké. Každý ve Švédsku ví, co Ikea znamená. Ale když jsme otevřeli nový obchodní dům v Rusku většina lidí, neměla o Ikea ani ponětí. Jediné co věděli, bylo, že Ikea je značkou ze „Západu“. Stejná situace byla v Anglii. Lidé věděli co Ikea je, ale tato představa a uvědomění není tak velké jako tady ve Švédsku. V zahraničí musíme bojovat, abychom si prosadili naše hodnoty, ale myslím si, že Ikea oslovuje lidi, protože máme jednoduchý koncept a jsme čestní a pracovití. Toto poselství chceme předat našim zákazníkům. Mělo by být jednoduché přijít do našeho obchodního domu, mělo by být jednoduché pro zákazníky najít, co hledají, najíst se u nás a nemělo by být na překážku přivést sebou děti. Myslím, že zákaznická loajalita přichází s naší vůlí pracovat se zákazníkem ve snaze udělat nákup pro něj co nejjednodušší.

2. Co myslíte slovem „čestní“?

Se slovem čestnost myslím, že jsme nízkonákladová společnost a nehrajeme si na luxusní značku, jsme celkem jednodušší. Nesnažíme se předstírat něco, co nejsme. V tomto smyslu jsme čestní a upřímní k našim zákazníkům. Tohle je jediná cesta, jak si získat zákaznickou důvěru a přitáhnout ho zpátky.

3. Na jakou skupinu zákazníků cílíte?

Na každého. Naším cílem je přitáhnout všechny věkové skupiny bez rozdílu pohlaví.

4. Zaměřujete tedy i na majetnější občany?

Určitě. Snažíme se o marketingový průzkum s cílem zjistit, kdo je náš zákazník a jaké množství financí u nás utratí, jaké jsou jejich životní podmínky apod. Můžeme říci, že na švédském jsou 3 skupinky. Jsou zde rodiny s dětmi, svobodní a lidé žijící pohromadě. Uvnitř těchto skupin je velké množství různých lidí. Když mluvíme o majetnějších, v rámci Ikea víme, že u nás nakupují jinak než ostatní. Přicházejí sem například pro svíčky, ubrousky,

lampy a květiny, ale nábytek kupují jinde. Vidí nábytek jako status, jako určitý symbol postavení.

5. Jak Ikea přenáší svou identitu do zahraničí?

Jsme společnost založená na konceptu, řídíme se pravidly a regulacemi. Máme velmi striktní pracovní manuál, který nám říká co „můžeme“ a co „nemůžeme“. Jelikož Ikea existuje v tolika zemích, musíme si být jisti, že předáváme všichni stejnou vizi, stejnou známku v každé zemi. Poselství, které se snažíme předat, je hodně založeno na „švédskosti“. Například ve všech domech po celém světě slavíme „račí hody“, slunovrat, Den sv. Lucie, i když domácí země nic takového v kalendáři nemají. Za každou cenu se snažíme zdůraznit, že jsem švédská společnost. Pokud čírou náhodou někdo přehlédl modro-žlutý nátěr obchodních domů nebo zaměstnanecké uniformy. Ikea představuje největší reklamu pro celé Švédsko, bez něj, by jen málokdo za hranicemi znal naše tradiční pokrmy, nebo jak vypadá naše vlajka.

6. Má Ikea nějaké geografické limity expanze?

Ikea neexistuje v Africe a Jižní Americe. Důvodem je logistika a tamější trhy – v této chvíli mají velmi slabou ekonomiku. Ale do budoucna se zaměřujeme na expanzi Indie.

7. Čím myslíte, že by bylo možné oslabit koncern Ikea?

Tak samozřejmě jsou tu ekonomické a sociální faktory. Mezi ty ekonomické můžeme zmínit finanční krize, které Ikea v minulosti všechny přestála. A když ponecháme stranou přírodní katastrofy a válečné konflikty, největším „oříškem“ je pro společnost případný negativní postoj zákazníků a vůbec celé společnosti. V minulosti jsme měli nepříjemné zkušenosti s negativní publicitou v rámci Kampradovy minulosti. Ale v současné době, kdy je vše propojeno internetem, sociálními sítěmi, se každá negativní zpráva v médiích nejenom šíří silou blesku, ale může také závažně poškodit naši pozici a reputaci vůči zákazníkům. Například, když se nějaké dítě vážně zraní v některém z obchodních domů Ikea, do druhého dne o tom „Twittuje“ celý svět.

8. Setkala jste se někdy se zakladatelem společnosti Ikea – Ingvarem Kampradem?

Ano, a je to nevšední osobnost. Je velice všímavý a „vše vidí“. Když je na „svých“ inspekcích, přichází už v 5 hodin ráno, kdy přijíždějí první nákladní vozy.

9. Jak byste popsala jednou větou Ingvara Kaprada?

„Nic není nemožné“. Myslím, že toto ho naprosto vystihuje. Začínal jako 13letý kluk s rozvážkou na kole a skončil jako vlastník největší společnosti ve Švédsku. A je jen málo takových obchodníků na světě.

10. *Jaká podle Vás bude budoucnost bez Kamprada?*

Budoucnost bez Ingvara bude asi vypadat podobně, jako nynější situace. Ikea má velmi silnou firemní kulturu, která bude pokračovat v jeho duchu. Ale i tak myslím, že to bude pro společnost obrovský zásah a oslabí nás na chvíli. Myslím, že i když už Ingvar Kamprad nebude zasahovat do vedení společnosti, jeho následovníci budou stále v duchu přemýšlet, jak by situaci řešil on.

Závěr

Ačkoli je Švédsko zemí s pouhými 9 milióny obyvateli, je překvapivé, kolik mezinárodně uznávaných společností vzniklo právě v této skandinávské zemi. Na historickém náhledu je patrné, že i přes mnohé hospodářské krize 20. století, se země stále drží mezi předními světovými ekonomikami. Země se úspěšně přeorientovala z chudé agrární země na technologicky vyspělou průmyslovou zemi s vysokou životní úrovní obyvatel. Jedním z důvodů úspěchu je švédské neutralita, díky níž se Švédsko vyhnulo poválečným útrapám, které postihly většinu evropských zemí. Tyto podmínky připravily příznivé podmínky pro vznik velkých firem.

Aspekt historického vývoje sehrál důležitou roli, a to hlavně pokud se týká postoje Švédska v rámci mezinárodních vztahů, protože se Švédsko vždy snažilo udržet si svou neutralitu. Zahraniční orientace po 2. světové válce přiměla Švédské království zamyslet se nad vahou své neutrality, což vyústilo k přiklonění se hlubší evropskou integraci v rámci EU.

Cílem práce bylo ukázat na pozadí vývoje švédských firem, konkrétněji na jejich přínos pro dnešní trh a vnímání vůdčí role ve společnosti pro zaměstnance a zákazníky. Švédští zaměstnanci si ctí svých nadřízených, až si je do jisté míry idealizují. Pravdou ovšem zůstává, že mnoho vůdčích postav ve švédských společnostech se zasloužilo, díky svému smyslu pro obchod, nebo o pokrok ve firemním myšlení. Ať už se jednalo o inovátorství, smysl vcítit se do zákazníka, rychle se umět adaptovat na nové prostředí nebo se nebát zariskovat, švédští obchodníci projevili v posledním století velký obchodní „um“ a dokázali se probojovat mezi lídry ve svých oborech. Tyto vůdčí vlastnosti jsou v rámci firemní kultury velice ceněny. Nesmíme zapomínat, že postupy a rozhodnutí představitelů společností byly v tehdejší době značně riskantní, netradiční, inovátorské a průkopnické a založily základní kameny pro dnešní standardy v podnikání a přístupu k obchodu.

Švédští obchodníci se nebojí sáhnout po příležitosti a jsou velmi orientovaní na zahraničí, což jen potvrzuje vysokou závislost ekonomiky na exportu. Právě z hlediska daní se mnohé společnosti v posledních dekádách přesunuly do daňově příznivějších zemí. Výzvou pro vládu i nadále zůstává situace na trhu práce, jelikož se země potýká s nárůstem nezaměstnanosti.

V současné době se orientuje švédský export primárně na EU, Norsko, USA a snaží se navázat spolupráci s asijskými zeměmi jako je Čína, Japonsko a Indie. A ačkoliv bylo Švédsko značně zasaženo celosvětovým ekonomickým propadem, lze na základě ekonomických údajů říci, že se jako jedna z mála zemí Evropy s krizí vyrovnala relativně úspěšně.

Použité zdroje

Tištěné publikace:

ANDERSSON, Petr. *Svensk Samhälls Ekonomi*. Stockholm: SNS Förlag, 1997. 239 s. ISBN 91-7150-591-1.

ARCHER, Clive. *The European Union and the Nordic Countries*. London: Lee Miles, 1996. 300 s. ISBN 9780415370127.

BERGENBLAD, Harry. *300 år med sikte framåt: en bok om Husqvarna*. Jönköping: Husqvarna AB, 1989. 176 s. ISBN 91-7970-514-6.

BLACKSELL, Mark. *Post-War Europe. A Political Geography*. Hutchinson: California university, 1981. 220 s. ISBN 9780091437114.

DAHLGREN, Lennart. *Ikea älskar Ryssland*. Stockholm: Natur Kultur, 2009. 219 s. ISBN 978-91-27-11935-2.

DERRY, Thomas Kingston. *A History of Scandinavia*. Minneapolis: University of Minnesota. 2000. 468 s. ISBN 9780816637997.

ELLGREN, Christer. *Ericsson*. Stockholm: Nordsteds förlag, 2000. 332 s. ISBN 9113008579.

HÄLLEBY, Bertil. *Så föddes en svensk bilindustri: Volvos historia fram till PV 444*. Stockholm: Akademiförl, 1990. 104 s. ISBN 9789124163785.

HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace: software lidské mysli*. Praha: Linde, 2006. 336 s. ISBN 80-86-131-70-X.

HOLMLUND, Maria. *Sverige Superbrands*. London: Superbrands Ltd, 2004. 144 s. ISBN 87-990194-1-8.

JOHANSSON, Mats. *Svensk industri 1930-1950*. Michigen: Ekonomisk historiska föreningen, 1985. 248 s. ISBN 9789185611126.

JÖRBERG, Lennart. *Konjunktur, struktur och internationellt beroende : industriella kriser i svensk ekonomi*. Lund: Lunds universitet, 1982. 180s. ISBN 9185611212.

JÖRBERG, Lennart. *Svensk ekonomi under 100 år*. Stockholm: Rabén & Sjögren, 1982. 224 s. ISBN 9780006339212.

JÖRNMAR, Jan. *Skogen, staten och kapitalisterna*. Lund: Studentlitteratur, 2004. 310 s. ISBN 91-44-03545-4.

LEMMER, Gerhard. *Švédsko*. Mnichov: Günter Nelles, 2003. 255s. ISBN 3-88618-995-3.

LEWIS, Elen.: *Great ikea!*. Cornwall: TJ International, 2005. 192 s. ISBN 1-904879-12-8.

LEWIS, Elen. *Fenomenet Ikea*. Kristianstad: LundaText AB, 2006. 136 s. ISBN 91-47-07755-7.

MAGNUSSON, Lars. *Den tredje industriella revolutionen*. Stockholm: Norstedt Söner AB, 2000. 160 s. ISBN 91-518-3692-0.

MAGNUSSON, Lars. *An economic history of Sweden*. London: Routledge, 2000. 324 s. ISBN 978-0415181679.

MEURLING, John. *Ericsson Krönikan*. Stockholm: Informationsförlaget, 2000. 479 s. ISBN 91-7736-480-5.

SANDBERG, Thorsten. *Svenska Varumärken*. Lund: Historiska Media, 2009. 190 s. ISBN 978-91-85873-79-1.

SCHÖN, Lennart. *En modern svensk ekonomisk historia*. Michigen: SNS Förlag, 2007. 559 s. ISBN 9185355879.

SCHÖN, Lennart. *Sweden's Road to Modernity: An Economic History*. Stockholm: SNS Förlag, 2010. 493 s. ISBN 978-91-86203-42-9.

STEERS, Richard. *Management Across Cultures: Challenges and Strategies*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 439 s. ISBN 9780521734974.

TOREKULL, Bertil. *Historien om Ikea*. Finland: WSOY, 1999. 252 s. ISBN 91-46-17065-0.

URBAN, Luděk. *Praktická hospodářská politika*. Praha: VŠB, 1997. 190 s. ISBN 80-7079-941-2.

Internetové zdroje:

BUSINESSINFO. *Zahraniční obchod* [online]. BUSINESSINFO [20. 6. 2011]. Dostupný z: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/svedsko-zahranicni-obchod-zeme/6/1000810/#sec2>

ERICSSON. *Ericsson Report* [online]. ERICSSON [20. 6. 2011]. Dostupný z: <http://www.ericsson.com/res/investors/docs/q-reports/2010/12month10-en.pdf>

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. *HN: Automobilka Volvo zruší dalsich 3 300 pracovních míst* [online]. HN [20. 6. 2011]. Dostupný z: <http://byznys.ihned.cz/c1-28884890-automobilka-volvo-zrusi-dalsich-3300-pracovnich-mist>

IDNES. *Švédská ekonomika se propadla do recese* [online]. IDNES [20. 6. 2011]. Dostupný z: http://ekonomika.idnes.cz/svedska-ekonomika-se-propadla-do-recese-fcd-/eko-zahranicni.asp?c=A081128_123038_eko-zahranicni_vem

IMF. *Report for Selected Countries and Subjects* [online]. IMF [20. 6. 2011]. Dostupný z: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2008/02/weodata/weorept.aspx?sy=2004&ey=2008&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=144&s=NGDPD,NGDPDPC,PPPGDP,PPPPC,LP&grp=0&a=&pr.x=33&pr.y=11>

IMF. *Sweden: 2003 Article IV Consultation – Staff Report; Public Information Notice on the Executive Board Discussion; and Statement by the Authorities of Sweden*, [online]. IMF [20. 6. 2011]. Dostupný z: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2003/cr03230.pdf>

IMF. *Sweden: 2009 Article IV Consultation – Staff Report; Staff Statement; Public Information Notice on the the Executive Board Discussion; and Statement by the Executive Director for Sweden*, [online]. IMF [20. 6. 2011]. Dostupný z: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2009/cr09247.pdf>

KARLSSON, Stefan. *The Sweden Myth* [online]. MISES [20. 6. 2011]. Dostupný z: <http://www.mises.org/story/2259>

MZV. *Souhrnná teritoriální informace* [online]. MZV [20. 6. 2011]. Dostupný z: http://www.mzv.cz/stockholm/cz/obchodne_ekonomicky_usek/souhrnna_teritorialni_zprava/index.html

OECD. *Goverment at a glance 2009*. [online]. OECD [20. 6. 2011]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/dataoecd/35/40/43925756.pdf/>

SCB. *Export, Import and Net Trade Balance* [online]. SCB [20. 6. 2011]. Dostupný z: http://www.scb.se/Pages/PressRelease_317524.aspx

SCB. *Statistics Sweden: Key indicators of Sweden*. [online]. SCB[20. 6. 2011]. Dostupné z: http://www.scb.se/Pages/FigureList_4000.aspx/

SVERIGE TOURISM. *Major branches of Industry* [online]. SVERIGE TOURISM [20. 6. 2011]. Dostupný z: <http://www.sverigetourism.se/smorgasbord/smorgasbord/industry/branch/>

Grafy:

Graf 2.2: SCHÖN, Lennart. *Sweden's Road to Modernity: An Economic History*. Stockholm: SNS Förlag, 2010. s. 197.

Graf 2.2.1: SCHÖN, Lennart. *Sweden's Road to Modernity: An Economic History*. Stockholm: SNS Förlag, 2010. s. 199.

Graf 2.3.1: SCHÖN, Lennart. *Sweden's Road to Modernity: An Economic History*. Stockholm: SNS Förlag, 2010. s. 291.

Graf 2.4.3: EUROSTAT. *Eurostat Yearbook 2003. Economy and ecology*. [online].

EUROSTAT [20. 6. 2011]. Dostupné z:

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/FREESELECT3/EN/FREESELECT3-EN.PDF

Graf 4.1: EUROSTAT. *Real GDP growth rate*. [online]. EUROSTAT [20. 6. 2011].

Dostupné z:

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsieb020>

Graf 4.1.1: OEDC. *Economic outlook*. [online]. OECD [20. 6. 2011]. Dostupné z:

http://www.oecd-ilibrary.org.ezproxy.vse.cz/economics/oecd-economic-outlook-volume-2010-issue-1_eco_outlook-v2010-1-en

Graf 4.2: SVENSKTNARINGSLIV. *Facts about Sweden's Economy 2005*. [online].

SVENSKTNARINGSLIV [20. 6. 2011]. Dostupné z:

http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00000/Facts_about_Sweden_s_E_540a.pdf

Graf 4.4: SVENSKTNARINGSLIV. *Advantage Sweden, The Confederation of Swedish Enterprise*. [online]. SVENSKTNARINGSLIV [20. 6. 2011]. Dostupné z:

http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00000/Advantage_Sweden_-_A_p_475a.pdf

Graf 4.4.1: IMF. *Sweden: 2006 Article IV Consultation – Staff Report; Public Information Notice on the Executive Board Discussion; and Statement by the Executive Director for Sweden*. [online]. IMF [20. 6. 2011]. Dostupné z:

http://www.imf.org/external/pubs/cat/wp1_sp.cfm?s_year=2007&e_year=2007&brtype=default

Seznam zkratk a symbolů

ICT	Informační a komunikační technologie
LM Ericsson	LM Ericsson & Co.
AB	Aktiebolag
PDI	Power distance index
ITT	ITT Corporation

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že:

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne